

HYVÄ ASIAKASPALVELU HENKILÖKUNNAN NÄKÖKULMASTA case: Nordea Pankki Suomi Oyj, Jyväskylä

Pia Pamilo

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2012

Liiketalous
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) PAMILO, Pia	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 19.03.2012
	Sivumäärä 57	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi HYVÄ ASIAKASPALVELU HENKILÖKUNNAN NÄKÖKULMASTA Case: Nordea Pankki Suomi Oyj, Jyväskylä		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) KALLIOMAA, Sami		
Toimeksiantaja(t) Nordea Pankki Suomi Oyj, Jyväskylä		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Nordea Pankki Suomi Oyj, Jyväskylän konttori. Lähtökohtana tälle työlle voidaan pitää tutkimuksen tekijän omaa kiinnostusta asiakaspalvelua kohtaan. Aihe oli myös toimeksiantajan näkökulmasta ajankohtainen. Tutkimuksen tarkoituksena oli vastata teoreettisesti kysymykseen, millaista on hyvä asiakaspalvelu finanssialalla ja empiria-osuudessa vastata kysymykseen, millaiseksi henkilökunta kokee hyvän asiakaspalvelun ja miten kehittäisi sitä. Henkilökunnan kokemukseen perustuvan tiedon tutkiminen asiakaspalvelusta oli uusi avaus.</p> <p>Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus, koska hyvästä asiakaspalvelusta haluttiin pyrkiä saamaan mahdollisimman syvällistä tietoa. Tutkimuksessa haluttiin myös, että tutkittavien näkökulmat pääsevät paremmin esille. Tutkimus suoritettiin haastattelemalla viittä Nordea Pankin henkilökohtaista pankkineuvojaa teemahaastattelujen avulla. Haastateltavat valittiin siten, että heillä oli mahdollisimman paljon kokemusta asiakaspalvelusta. Tutkimuksessa teema-alueet muodostettiin opinnäytetyön tietoperustasta nousseiden hyvän palvelun tekijöiden mukaan.</p> <p>Tulosten perusteella asiakaspalvelun taso vaikutti olevan kohdallaan Nordean Jyväskylän konttorissa, ja haastateltavilla oli melko hyvä käsitys siitä, mitä hyvä palvelu finanssialalla</p>		
Avainsanat (asiasanat) Asiakaspalvelu, palvelun laatu, asiakastyytyväisyys		
Muut tiedot		



Author(s) PAMILO, Pia	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 19032012
	Pages 57	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title GOOD CUSTOMER SERVICE FROM THE PERSONNEL'S POINT OF VIEW Case Nordea Bank Finland Plc, Jyväskylä		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) KALLIOMAA, Sami		
Assigned by Nordea Bank Finland Plc, Jyväskylä		
<p>Abstract</p> <p>The bachelor's thesis was assigned by Nordea Bank Finland Plc, branch of Jyväskylä. The researcher's own interest in customer service can be regarded as the starting point for this study. The subject was also topical from the commissioner's point of view. The purpose of the study was to answer the theoretical question of what is good customer service in the financial sector and in the empirical part answer the question of how the personnel experiences good customer service and how they would improve it. Investigating the knowledge based on the personnel's experience of customer service was a new opening.</p> <p>The qualitative approach was selected for the study, because the aim was to get as profound information as possible of what good customer means. Another aim was to emphasize the importance of the viewpoints of the subjects. The study was performed by interviewing five of Nordea Bank's personal bank advisers with the help of semi-structured interviews. The interviewees were selected so that they had as much experience as possible of customer service. The themes were closely related to the factors typical of good service defined in the knowledge basis.</p> <p>The results showed that the level of customer service seemed to be high enough in Nordea Bank, branch of Jyväskylä. The interviewees also had quite a good understanding of what good service in the financial sector means. In the interviewees' opinion it was made up of trust, unhurriedness, listening to the customer, environment and of the fact that the customers get more than they expect. The most obvious targets for development in the bank were easing the hustle during the daily service hours and reducing the noise level in the service environment.</p>		
Keywords Customer service, quality of service, customer satisfaction		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	3
1.1	Aikaisemmat tutkimukset ja ajankohtaiset teemat.....	4
1.2	Nordea Pankki.....	5
1.3	Finanssi- ja pankkipalveluiden määrittely.....	7
2	ASIAKASPALVELU	8
2.1	Palvelun määritelmä	10
2.2	Hyvä palvelu.....	14
2.3	Asiakaspalvelun laatu finanssialalla.....	17
2.4	Asiakastyytyväisyys.....	23
2.5	Asiakaspalvelu ammattina	26
2.6	Yhteenveto tutkimuksen viitekehyksestä.....	30
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	32
3.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	32
3.2	Tutkimusote	32
3.3	Tutkimuksen suorittaminen ja -kohderyhmä	33
3.4	Tutkimuksen luotettavuus	34
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	36
5	POHDINTA.....	49
	Kehitysehdotukset.....	51
	LÄHTEET.....	53
	LIITTEET	55
	Liite 1. Haastattelukysymykset.....	55

KUVIOT

KUVIO 1. Markkinoinnin kolme toimintamuotoa.....	10
KUVIO 2. Asiakaspalvelutapahtuman vaiheet.....	13
KUVIO 3. Hyvän palvelun osatekijät eli palvelujärjestelmä.....	15
KUVIO 4. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta.....	19
KUVIO 5. Asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät asiakaspalvelutilantees- sa.....	24
KUVIO 6. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	31

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, millaista on hyvä asiakaspalvelu ja miten sitä voisi kehittää henkilökunnan näkökulmasta. Aihe on ajankohtainen, sillä asiakaspalveluun tai sen olemattomuuteen törmää päivittäin lähes kaikkialla. Nyky-yhteiskunnassa palveluita vähennetään enenevässä määrin, sillä esimerkiksi pankit vähentävät kassapalveluita ja lopettavat konttoreita pienillä paikkakunnilla. Asiakkaista yritetään kasvattaa omatoimisia ja ohjataan heidät käyttämään itsepalvelutuotteita. Tällöin hyvän asiakaspalvelun merkitys kasvaa, ja yritysten on määrän sijasta keskityttävä laatuun.

Tässä tutkimuksessa vastataan teoreettisesti kysymykseen, millaista on hyvä asiakaspalvelu finanssialalla sekä millaisia käsityksiä henkilökohtaisilla pankkineuvojilla on hyvästä asiakaspalvelusta, ja empiria-osuudessa tutkitaan, miten henkilökunta kehittäisi asiakaspalvelua. Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, ja empiirinen osa on toteutettu haastattelemalla muutamia Nordea Pankin henkilökohtaisia pankkineuvojia. Pankin henkilökunta on asiakasrajapinnassa eli päivittäin asiakkaiden kanssa tekemisissä, joten he ovat hyviä tiedonantajia, kun puhutaan hyvästä asiakaspalvelun kehittämisestä.

Tutkimuksen tekijälle tämä opinnäytetyö on ammatillisesti mielenkiintoinen ja hyödyllinen, sillä asiakaspalvelu on lähellä sydäntä. Olen itse ollut pankissa töissä asiakaspalvelutehtävissä, joten asiakaspalvelun teoreettinen tarkastelu on mielenkiintoista ja opettavaa. On kiinnostavaa lukea teoriaa siitä, millaista hyvän asiakaspalvelun pitäisi olla ja sitten kuulla asiasta asiakaspalvelun parissa työskentelevien ihmisten mielipide. Tämän opinnäytetyön teon jälkeen opin varmasti itsekin ymmärtämään asiakkaita paremmin ja myös palvelemaan heitä paremmin.

1.1 Aikaisemmat tutkimukset ja ajankohtaiset teemat

Asiakaspalvelua ja asiakastyytyväisyyttä on tutkittu paljon aikaisemmissa opin-
näytetöissä. Opinnäytetyötä, joissa tutkittaisiin, millaista on hyvä asiakaspalvelu,
ei kuitenkaan ole aiemmin tehty tälle toimeksiantajalle.

Kuukkanen ja Nieminen ovat opinnäytetyössään tutkineet palvelun laatuun pe-
rustuvaa Vau-kokemuksen liikkeenjohdollista mallia sekä Keski-Suomen Osuus-
pankin palvelun laatua neuvottelutilanteissa. Työ on valmistunut vuonna 2010.
Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisesti eli kyselylomakkeella, joka annettiin pal-
veluneuvottelun jälkeen asiakkaille vastattavaksi. Saman lomakkeen täyttivät
myös pankkitoimihenkilöt. Tutkimustulokset ovat valitettavasti salaiset vuoteen
2020 saakka. (Kuukkanen & Nieminen 2010.)

Elina Romppanen on vuonna 2009 tutkinut asiakaspalvelun tärkeyttä ja vaiku-
tusta asiakkaan ostopäätökseen kenkäkaupassa. Pääongelma työssä oli saada
selville, vaikuttaako palvelu asiakkaan ostopäätökseen ja onko yrityksen kannat-
tavaa panostavaa asiakaspalveluun. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisesti eli
tutkimuksessa käytettiin tutkimuslomaketta. Tutkimuksen perusteella suurin osa
eli 42 % vastaajista oli sitä mieltä, että palvelu vaikuttaa ainakin jonkin verran
heidän ostopäätökseen. Vain 5 % ei kokenut palvelulla olevan vaikutusta. Vastaa-
jia oli 205 kappaletta, joista 141 vastaajaa oli sitä mieltä, että myyjän antamalla
asiantuntevalla palvelulla on suurin vaikutus lopulliseen ostopäätökseen. Lähes
yhtä tärkeänä pidettiin, sitä että myyjä on ystävällinen ja aidosti kiinnostunut
asiakkaan tarpeista. 83 vastaajaa oli sitä mieltä, että palvelu vaikuttaa heidän
ostopäätökseensä, jos se on poikkeuksellisen hyvää ja asiakas kokee saaneensa
erikoiskohtelua. Asiakaspalvelu vaikuttaa tutkimuksen mukaan asiakkaiden os-
topäätökseen neljänneksi eniten. Kengän hinta, laatu ja ulkonäkö vaikuttivat
kaikkein eniten. (Romppanen 2009, 45, 48–49.)

Katja Okkonen kertoo Taloussanomien artikkelissa ” Saitko surkeaa palvelua?
Tästä se johtuu”, että suurin osa suomalaisyrityksistä kerää asiakaspalautetta,
mutta harva osaa hyödyntää varsinkin huonoa palautetta oikein. Virheiden lisäk-

si yrityksissä pelätään kasvojen menetystä eli halutaan viimeiseen asti pitää kiinni siitä, että itse ollaan oikeassa ja halutaan vierittää syy asiakkaalle. Tärkeintä olisi vastata palautteeseen nopeasti ja henkilökohtaisesti, sillä yritykset suotta välttelevät pettymyksen hyvittämistä. Harva yritys nimittäin kaatuisi hyvityksiin. Mikäli pettynyt asiakas onnistutaan lepyttämään nopealla ja asialla tavalla, tulee hänestä 15 kertaa uskollisempi kuin muista asiakkaista. Palvelukehittäjä Camilla Reinbothin mielestä palveluissa pitäisi miettiä tarkasti etukäteen, miten tulevaisu virhetilanteissa toimitaan. (Okkonen 2011.)

Palveluyhteiskuntaan kuuluu halu auttaa, palvella ja ratkaista asiakkaan ongelmia. Tuulikki Juusela väittää Taloussanomien artikkelissa (Okkonen 2011), että meillä ei arvosteta sosiaalisia taitoja, ja sen takia ruotsalaiset pärjäävät paremmin markkinointi- ja myyntitehtävissä ja missä tahansa. Yrityksissä myös palkitaan mekaanisia suorituksia, ei esimerkiksi innovatiivisuutta, joustavuutta tai asiakaskeskeisyyttä. Toinen ongelma on se, että palveluammatteihin tulee vääränlaisia ihmisiä. Juusela kiinnittäisi huomiota myös sosiaalisiin taitoihin erityisesti silloin, kun valitaan opiskelijoita terveydenhuoltoalalle. (Okkonen 2011.)

1.2 Nordea Pankki

Nordea on eurooppalainen pankki, jonka tarkoituksena on luoda merkittävää arvoa asiakkailleen ja omistajilleen ja joka on tunnettu osaavasta henkilöstöstään. Nordea on kymmenen suurimman kattavia finanssipalveluja tarjoavan pankin joukossa Euroopassa mitattuna markkina-arvolla. (Tietoa Nordeasta 2011.)

Nordea toimii yhdeksällä kotimarkkina-alueella, joita ovat Pohjoismaat (Suomi, Tanska, Norja ja Ruotsi), Viro, Latvia, Liettua, Puola ja Venäjä. Nordealla on noin 1400 konttoria ja noin 11 miljoonaa asiakasta Pohjoismaissa. Henkilöasiakkaita, jotka kuuluvat asiakasohjelmiin, on 9,3 miljoonaa ja aktiivisia yritysasiakkaita 0,5 miljoonaa. Nordealla on erittäin kilpailukykyinen verkkopankki sekä neljässä Pohjoismaassa toimiva puhelinpalvelu. Nordea noteerataan NASDAQ OMX:n

pörssissä Helsingissä, Kööpenhaminassa ja Tukholmassa. (Avaintietoja ja -lukuja 2011.)

Nordea Pankin arvot ovat:

Erinomaiset asiakaskokemukset

- Ajattelemme ja toimimme asiakaslähtöisesti
- Ymmärrämme yksittäisen asiakkaan tarpeet ja ylitämme hänen odotuksensa
- Palvelemme asiakkaita asiantuntevasti
- Luomme pitkäaikaisia asiakassuhteita

Ihmiset ratkaisevat

- Tiedämme, että tärkeintä ovat ihmiset
- Annamme henkilöstölle mahdollisuuden tehdä tuloksellista työtä ja kasvaa
- Kannustamme aloitteellisuuteen ja oikea-aikaiseen toimintaan
- Arvioimme suorituksia rehellisesti ja tasapuolisesti

Yksi Nordean joukkue, one Nordea team

- Luomme arvoa tiiminä
- Teemme työtä yhdessä yli organisaation rajojen
- Osoitamme luottamusta ja edellytämme vastuunottoa
- Sääntömme ja ohjeemme ovat selkeitä ja toteuttamiskelpoisia

(Tehtävä, visio ja arvot 2011.)

Nordea pankki Suomi Oyj, Keski-Suomi

Tutkimuksen toimeksiantaja oli Nordea Pankki Suomi Oyj, Keski-Suomi. Vuonna 2011 Keski-Suomessa Nordea Pankilla oli 15 paikkakunnalla konttoreita: Hankasalmella, Joutsassa, Jyväskylässä, Jämsässä, Jämsänkoskella, Karstulassa, Keu-

ruulla, Korpilahdella, Laukaassa, Pihtiputaalla, Saarijärvellä, Suolahdessa, Vaajakoskella, Viitasaarella ja Äänekoskella. Konttoreista suurin on Jyväskylän konttori, joka jaetaan kahteen palvelukonttoriin, neljään neuvontakonttoriin ja kahteen yrityskonttoriin. Keski-Suomen alue työllisti vuonna 2011 noin 200 henkilöä, kun työharjoittelijat ja määräaikaiset työntekijät otetaan huomioon. Keski-Suomen aluejohtajana toimii Kari Kolomainen. (Juvonen 2011.)

1.3 Finanssi- ja pankkipalveluiden määrittely

Ymmärtääksemme paremmin yritystä, jossa tutkimus tehtiin, on hyvä käydä ensin läpi, mitä finanssi- ja pankkipalvelut tarkoittavat.

Alun perin finanssit-sanalla on viitattu valtion varoihin ja julkiseen talouteen. Nykyisin ilmaisu kuvaa yleensä raha-asioita, varallisuutta ja talousasioita. Termi finanssipalvelut on vakiintunut merkitsemään raha-asoiden hoitamiseen liittyviä palveluita, mutta täysin tyhjentävää määritelmää käsitteelle ei ole esitetty. Finanssipalveluita ovat lähes kaikki pankkien ja vakuutusyhtiöiden tarjoamat palvelut. (Ylikoski 2006, 9.)

Suomen Kuluttajalainsäädännössä vuonna 2005 on finanssipalvelut lueteltu seuraavasti:

- talletus- ja asiakastilit
- maksujen välityspalvelut
- luotot ja niiden välitys
- vakuutuksen ja niiden välitys
- rahasto-osuudet ja muut arvopaperit, joihin sovelletaan arvopaperimarkkinalakia
- arvopaperinvälitys tai muut sijoituspalvelut
- muut rahoituspalvelut tai rahoitusvälineet.

(Ylikoski ym. 2006, 9)

Finanssipalvelut ovat asiantuntijapalveluita, ja niiden tuottamiseen liittyy erikoisosaamista. Edellytyksenä sille, että finanssipalvelu onnistuu, on asiakkaan

osallistuminen palvelun tuottamiseen tuomalla esiin palveluun liittyvät tarpeet, toiveet, ongelmat ja omat taustatietonsa. (Mts. 9.)

Pankki on yritys, joka luvanvaraisesti ottaa vastaan talletuksia, myöntää luottoja, hoitaa asiakkaidensa maksuliikennettä ja omaisuutta. Suomessa toimivia pankkeja ovat liikepankit, osuuspankit, säästöpankit ja ulkomaisten luottolaitosten sivukonttorit. Talletusten vastaanottaminen, luottojen myöntäminen ja maksuliikenteen hoitaminen sekä raha- ja valuuttamarkkinakaupan hoito kuuluvat pankkipalveluihin. Lisäksi pankkipalveluiden tehtäviin kuuluvat riskien allokointi ja omaisuudenhoitopalvelut sekä erilaiset sijoitus-, rahoitus- ja neuvontapalvelut. Pankkipalveluita käytetään kuluttajien ja yritysten toimesta yleensä kahdesta syystä: henkilökohtaisen kulutuksen tasapainottamiseen joko säästämällä tai lainaamalla sekä kahden osapuolen väliseen rahansiirtoon. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 10–11.)

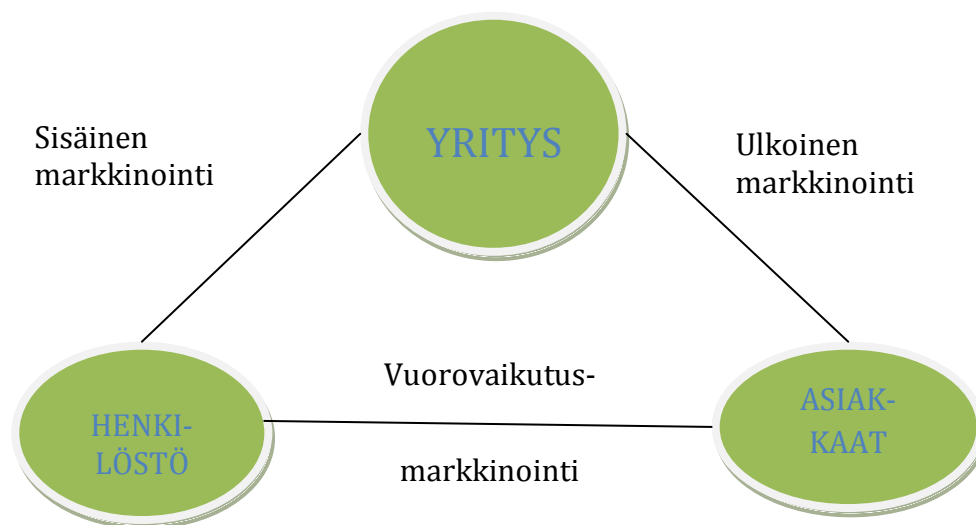
Finanssipalveluilla on ominaisuuksia, jotka erottavat ne selkeästi useimmista muista tuotteista ja palveluista. Nämä ominaisuudet vaikuttavat sekä asiakkaan käyttäytymiseen että markkinointiin. Kun tarkastellaan finanssipalveluita, on hyvä kuvata erikseen finanssipalvelun kahta elementtiä. Ensimmäinen on se, mitä asiakas ostaa hankkiessaan finanssipalvelun eli asiakkaan ostama hyöty. Toinen elementti on varsinainen asiakaspalvelu, joka liittyy palvelun hankkimiseen ja käyttöön. (Ylikoski ym. 2006, 13.)

2 ASIAKASPALVELU

Toimiva ja hyvä asiakaspalvelu on yksi yrityksen kulmakivistä ja tärkeä osa-alue yritysten välisessä kilpailussa. Erityisesti finanssialalla yksi tärkeimmistä keinoista erottua kilpailijoista on asiakaspalvelu (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 3). Asiakaspalvelun merkitys korostuu, kun nykyään monet tuotteet muistuttavat toisiaan ulkonäöltään, ominaisuuksiltaan ja hinnaltaan. Kilpailua käydään lähinnä hinnalla mutta ennen kaikkea asiakaspalvelun laadulla. Katteista ja kannatta-

vuudesta joudutaan hintakilpailussa tinkimään, kun taas hyvän asiakaspalvelun avulla voidaan myydä enemmän ja arvokkaampia tuotteita. Silloin kun tuotteet muistuttavat toisiaan, myyjän onnistunut tapa toimia ja edetä myyntiprosessissa vaikuttavat merkittävästi asiakkaan lopulliseen valintaan. Nykypäivänä asiakkaat eivät ole enää uskollisia yritykselle vaan he ovat entistä valveutuneempia ja etsivät vaihtoehtoja. Ennen esimerkiksi pankkisuhde säilyi isältä pojalle, mutta nykyään myyjä ei voi luottaa siihen, että häneltä kerran ostanut asiakas ostaisi toistamiseen ainoastaan tutun myyjän takia. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 10.)

Tämä tutkimus asemoituu markkinoinnin alalle. Yritystoiminnassa markkinointi on keskeinen käsite. Markkinaosuuksista ja asiakkaiden rahoista kilpailtaessa vain harva yritys selviää ilman systemaattista ja pitkäjänteistä asiakkaan tarpeista lähtevää markkinointia. Markkinointi tarkoittaa asioita ja toimenpiteitä liikeidean suunnittelusta ja testauksesta aina asiakkaan jälkihoitoon. Yritystoiminnassa markkinoinnin merkitys kasvaa jatkuvasti, eikä nykypäivän yritys voi toimia kannattavasti ilman suunnitelmallista markkinointia. (Korkeamäki, Pulkkinen & Selinheimo 2000, 71, 76.) Yleisellä tasolla markkinointi voidaan määritellä toiminnaksi, jonka tarkoituksena on asiakastyytyväisyyden varmistaminen. Kuviossa 1 on esitelty markkinoinnin kolme toimintamuotoa, jotka ovat ulkoinen markkinointi, vuorovaikutusmarkkinointi ja sisäinen markkinointi. Ulkoisen markkinoinnin tavoitteena on yrityksen tai tuotteen tietämyksen, tuntemuksen ja suosituimmuuden lisääntyminen ja ostojen aikaansaaminen. Vuorovaikutusmarkkinoinnin tavoite on vakuuttaa asiakas yrityksen ja sen tuotteiden paremmuudesta. Asiakassuhteen kehittämisvaiheessa painottuu koko henkilökunnan osaaminen ja erityisesti asiakaspalvelutaidot. Sisäinen markkinointi tarkoittaa henkilökuntaan kohdistuvaa markkinointia. Sen keinoihin kuuluvat koulutus, motivoiva esimiestoiminta ja sisäinen tiedotus. (Lahtinen & Isoviita 1998, 8–9.)



KUVIO 1. Markkinoinnin kolme toimintamuotoa (Lahtinen & Isoviita 1998, 9)

Aiemmin asiakaspalvelua on vähätelty kilpailukeinona. Nykyisin yritysten ja yhteisöjen on pakko lähteä siitä, että ilman toimivaa asiakaspalvelua ei saada tyytyväisiä asiakkaita. Asiakassuhdemarkkinointi on pysyvien ja kannattavien asiakassuhteiden luomista ja kehittämistä niin, että kumpikin osapuoli on tyytyväinen. Asiakassuhdemarkkinoinnin periaatteiden mukaan asiakkaita tulee palvella erinomaisesti kaikissa palveluketjun vaiheissa. Keskeiset päämäärät ovat asiakastyytyvyys ja -uskollisuus sekä kannattavat asiakassuhteet. Markkinoinnin avulla asiakkaista yritetään saada uskollisia kanta-asiakkaita, joista vähitellen tulee yrityksen ja sen tuotteiden aktiivisia suosittelijoita. Jo ensimmäisen kontaktin asiakkaan kanssa tulee onnistua hyvin, sillä siitä alkaa suhdeverkoston luominen. Mikäli jo asiakassuhteen alussa epäonnistutaan, saattaa uusi asiakassuhde särkyä. (Lahtinen ym. 1998, 108–109.)

2.1 Palvelun määritelmä

Palvelu tarkoittaa vuorovaikutusta, tekoa, tapahtumaa, toimintaa, suoritusta tai valmiutta, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saa-

miseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, mielihyvinä tai materian säästönä jne. (Rissanen 2005,18).

Kuluttaja miettii ostaessaan palveluja, sitä hyötyä, jonka hän palvelusta saa. Keskeinen hyöty on, että joku tekee jotakin asiakkaan puolesta. Asiakkaan näkökulmasta katsottuna palvelua on kaikki toiminta, josta hän kokee maksavansa. Asiakas kokee maksavansa myös siitä, että joutuu odottamaan. Tärkein palvelujen ominaispiirteistä ja myös markkinoinnin kannalta ratkaisevinta on, että palvelut ovat aineettomia. Tämä tarkoittaa, että asiakkaalle siirtyy jotain sellaista, jota hän ei voi kosketella. Jokainen tuote tarjoaa pohjimmiltaan asiakkaalle aineettoman hyödyn. Palveluiden aineettomuus aiheuttaakin ongelmia sekä yritykselle että asiakkaalle. Aineetonta palvelua ei nimittäin voi sellaisenaan varastoida eikä patentoida. (Ylikoski 1999, 17–22.)

Olennaisinta palvelussa on kahden ihmisen vuorovaikutus. Jokainen asiakas etsii yksilöllistä palvelua massakohtelun sijaan. Palveluyritykset vähentävät koko ajan henkilökuntaa, ja rutiiniasioita siirretään itsepalveluna ja automaattien avulla hoidettaviksi. Tämän takia henkilökohtaiset palvelutilanteet käyvät entistäkin merkittävimmiksi. (Santonen 1996, 7.) Verkkopankissa tai puheluissa, asiakas on vuorovaikutuksessa pankin tai teleoperaattorin tarjoamien järjestelmien tai infrastruktuurin kanssa. Nämä tilanteet ovat palvelujen menestymisen kannalta yhtä tärkeitä kuin vuorovaikutus työntekijöiden kanssa, vaikka asiakkaat kiinnittävät näihin vuorovaikutustilanteisiin huomiota vain silloin, kun jokin ei toimi. Palveluissa vuorovaikutustilanteet ovat hyvin tärkeitä, vaikka osapuolet eivät sitä itse aina tiedosta. (Grönroos 2010, 78.)

Palveluilla on kolme jokseenkin yleisluonteista peruspiirrettä (Grönroos 2010, 79):

1. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti

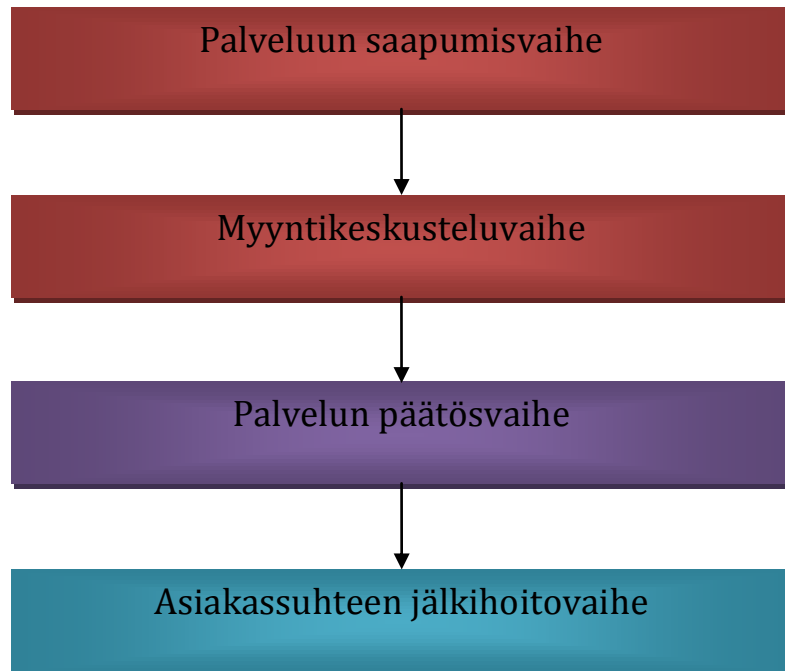
3. Asiakas osallistuu jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana

Tärkein piirre palveluissa on niiden prosessiluonne. Palvelut ovat toiminnoista koostuvia prosesseja ja niissä käytetään monenlaisia resursseja, kuten ihmisiä, muita fyysisiä resursseja, tietoa, järjestelmiä ja infrastruktuureja. Usein tämä tapahtuu suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, jotta asiakkaan ongelmaan löydetään ratkaisu. (Grönroos 2010, 80.)

Palvelut voidaan jakaa inhimillisyyttä tai käyttäjäystävällisyyttä korostaviin ja tekniikkaa korostaviin palveluihin. Toiseksi palvelut voidaan ryhmitellä asiakassuhteen luonteen mukaan jatkuvasti tarjottaviin palveluihin ja ajoittaisiin palveluihin. Aloja, joissa asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on jatkuvasti vuorovaikutusta, ovat esimerkiksi teollisuussiivous, vartiointi, tavarantoimitukset ja pankkitoiminta. Näissä tapauksissa yrityksellä on runsaasti mahdollisuuksia kehittää asiakkaidensa kanssa näiden arvostamia suhteita. Ajoittain käytettäviä palveluita ovat esimerkiksi kampaamopalvelut, monet matkailupalvelut ja laitteiden rikkoutumista johtuvat palvelut. Näissä tapauksissa on paljon vaikeampaa solmia suhde, jota asiakkaat arvostavat. Jatkuvasti käytettäviä palveluita tarjoavilla yrityksillä ei ole varaa menettää asiakkaita, sillä uusien asiakkaiden löytäminen on usein liian kallista. (Grönroos 2010, 84–85.)

Palvelutapahtuman vaiheet

Asiakkaan käynti yhteisössä jaetaan neljään vaiheeseen. Näiden vaiheiden tunnistaminen on tärkeää, jotta asiakasta voidaan palvella jatkuvasti mahdollisimman hyvin. Tapahtuman eri vaiheissa palvelulle asetetaan erilaisia tavoitteita ja myös käytettävät keinot vaihtelevat. Asiakaspalvelu tarkoittaa toimenpiteiden sarjaa, jotka tehdään asiakkaan hyväksi hänen palvelemisensa aikana. Jos palvelu epäonnistuu missä tahansa asiakasketjun vaiheessa, saa se asiakkaan reagoimaan kielteisesti ja pahimmassa tapauksessa vaihtamaan asiointipaikkaansa. (Lahtinen & Isoviita 2007, 47.)



KUVIO 2. Asiakaspalvelutapahtuman vaiheet (Lahtinen ym. 2007, 47)

Kuviossa 2 on esitelty asiakastapahtuman vaiheet. Asiakkaan saapuessa palveltavaksi asiakaspalvelun tavoitteet ovat hyvän ensivaikutelman luominen, palvelun käytön varmistaminen ja palveluista tiedottaminen. Jos ensivaikutelman luominen onnistuu, antaa asiakas usein anteeksi asioinnin myöhemmässä vaiheessa sattuvat pienet virheet ja puutteet. Hyvään ensi vaikutelmaan vaikuttavat palveluympäristö, muut asiakkaat, asiakaspalvelijoiden toiminta ja asiakkaan odotukset, imago ja asiakassuhteen kiinteys. (Mts. 48.)

Palvelutapahtuman päätösvaihe alkaa silloin kun asiakas osoittaa haluavansa ostaa tuotteen tai kun myyjän esittelemät tuotteet eivät tyydytä asiakkaan tarpeita. Myyjän on hyväksyttävä, että asiakas ei aina osta tuotetta. (Mts. 56.)

Jälkihoitovaiheen tarkoitus on varmistaa asiakassuhteen jatkuvuus. On kuitenkin monia palvelutilanteita, joissa asiakkaan nimi ei tule asiakaspalvelijan tietoon, minkä vuoksi asiakkaaseen ei voida olla myöhemmin yhteydessä. Asiakkaan hy-

västely, palautteen kyseleminen ja muu asiakkaan huomioon ottaminen ovat tärkeitä toimenpiteitä silloin kun asiakas on poistumisvaiheessa. (Mts. 57.)

2.2 Hyvä palvelu

Asiakkaalla on ennen palvelun käyttöä tiettyjä odotuksia siitä, millaista palvelu tulee olemaan. Asiakkaan laatukokemuksessa odotusten merkitys on suuri. Odotukset muodostavat asiakkaalle peilin, johon hän peilaa palvelukokemustaan. Odotusten täyttyessä asiakas kokee palvelun laadun hyväksi. Jos odotukset eivät täyty, laatu koetaan huonoksi. (Rissanen 2005, 16.)

Hyvä palvelu koetaan erittäin tavoiteltavaksi arvoksi. Hyvä palvelu luodaan asiakkaan kanssa yhdessä palvelutilanteessa. Se, onko palvelu hyvää vai huonoa, on viime kädessä asiakkaan kokemus. Palveluntuottajalla on nimittäin usein erilainen näkemys palvelun onnistumisesta. (Mts. 17.)

Ennen hyvä asiakaspalvelu tarkoitti henkilökohtaista palvelua. Nykyään asiakaspalveluksi käsitetään toimenpiteet, jotka on tehty asiakkaan hyväksi, jotta hänen asiointinsa olisi mahdollisimman helppoa ja sujuvaa. Näitä toimenpiteitä ovat muun muassa selkeät opasteet, tuotteiden hyvä esillepano, näkyvät hintamerkinnot ja sujuvat kassatoiminnot. Pankissa asiakaspalvelun sujuvuutta lisäävät opasteet, jotka kertovat mitä palvelua kultakin virkailijalta saa, jonotuslippuautomaatin käyttö sekä itsepalveluautomaatit, jolloin asiakas pystyy halutessaan toimittamaan asiansa itse. (Lepola, Pulkkinen, Selinheimo & Sulkanen 1995, 64.)

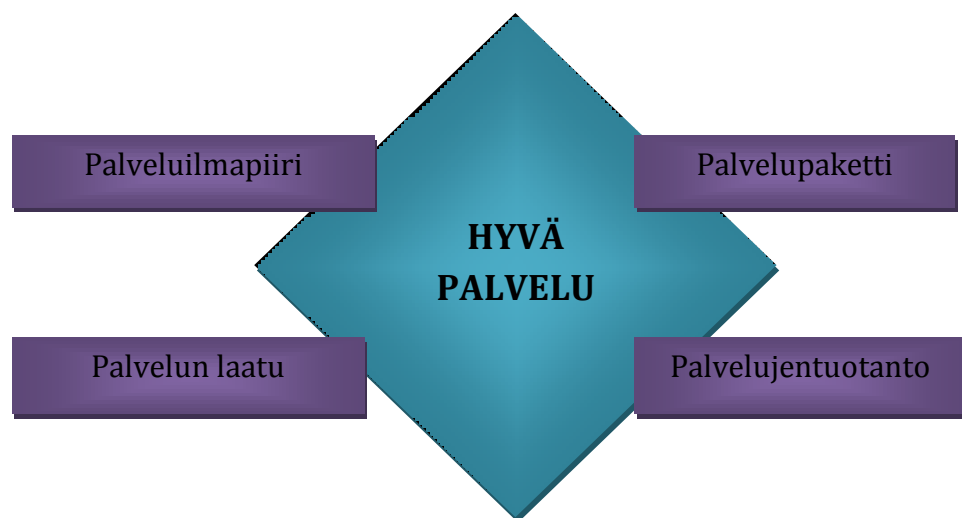
Finanssialan asiakkaiden mielestä asiakaspalvelun laatu on hyvää, kun:

- asiakasta kuunnellaan
- asiakasta kunnioitetaan asiakkaana ja ihmisenä
- asiakasta autetaan hänen tarvitsemallaan tavalla
- asiakkaaseen ja hänen asiaansa keskitytään
- palvelu on ammattitaitoista ja siinä annetaan asiakkaalle neuvoja
- palvelu on asiallista ja osoittaa asiantuntemusta

- palvelu on ystävällistä ja asiakaspalvelijat ovat hyväntuulisia
- asiakaspalvelija puhuu ymmärrettävästi eikä käytä asiakkaille vieraita termejä
- palvelu on joustavaa eikä byrokraattista
- asiakasta ei pallotella edestakaisin
- palvelussa annetut lupaukset pidetään ja niihin voi luottaa
- palvelu on oikeudenmukaista
- asiakaspalvelija kertoo oma-aloitteisesti asiakkaalle eri mahdollisuuksista ja vaihtoehtoista, joita tämän kannattaisi harkita.

(Ylikoski ym. 2006, 65.)

Hyvä asiakaspalvelu on kaikkien opittavissa oleva taito. Se, kuinka ihmiset haluavat itseään kohdeltavan, on kaikkein tärkeintä tietää. Tämän selvittyä asiakaspalvelu on antoisaa työtä. Palvelutilanteissa asiakkaat haluavat tulla kohdelluiksi yksilöinä, joiden tarpeita, ideoita, tuntemuksia ja persoonaa kunnioitetaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että asiakkaan edessä pitäisi nöyristellä, vaan se tarkoittaa nöyryyttä kuunnella asiakasta ja ottaa hänet vakavasti. (Lahtinen ym. 2007, 38.)



KUVIO 3. Hyvän palvelun osatekijät eli palvelujärjestelmä (Lahtinen ym. 2007, 40)

Palveluilmapiiri tarkoittaa kaikkea sitä, mitä asiakas itse kokee, näkee ja aistii palveluyhteisössä. Palveluilmapiiri on sama kuin palvelukulttuuri, joka heijastaa yhteisön arvoja. Palvelukulttuuri on sanaton sopimus, mikä yhteisössä on sallittua, kiellettyä ja toivottua. Se syntyy ajan myötä itsekseen mutta sitä voidaan myös luoda henkilöpolitiikan keinoin. Asiakas aistii henkilöstöstä, kuinka vahvasti yritys on sitoutunut asiakkaidensa ongelmien ratkaisemiseen. Menestyvillä yrityksillä on vahva ja määrätietoisesti rakennettu palvelukulttuuri. Tämä näkyy johdon tavassa käsitellä ihmisiä ja palkita hyvistä suorituksista. (Lahtinen ym. 2007, 41–42.)

Palvelukulttuurin tyyppejä ovat:

- suurmieskulttuuri: vahvan persoonan vaikutus on hallitseva
- virastokulttuuri: laitosmainen toimintatapa, byrokratia kukoistaa
- asiakassuuntaisuus: palveluhenkisyys, ”asiakas on kuningas” –ajattelu
- me-henki: ”yhteen hiileen puhaltaminen”, ”tsemppi”
- uutta luova kulttuuri: innovatiivisuus, sisäinen yrittäjäys, pioneerihenki

(Lahtinen ym. 2007, 42)

Palvelupaketti tarkoittaa palveluyrityksen markkinoimien useiden palvelujen muodostamaa kokonaisuutta. Se kootaan ydinpalvelun ympärille. Ydinpalvelu vastaa kysymykseen, mitä palveluyhteisö käytännössä tekee. Esimerkiksi lentoyhtiön ydinpalveluna on lennättää asiakkaita paikasta A paikkaan B, ja vartiointiliike suojaaa asiakkaidensa omaisuutta. Silloin kun ydinpalvelun ympärille on suunniteltu joukko oheispalveluita, vasta sitten asiakas kiinnostuu ja hyötyy ydinpalvelusta. Ydinpalvelun tuottaminen tarkoittaa yrityksen perustehtävän hoitamista, standardoitua perusammattitaitoa. Oheispalvelujen tuottaminen on räätälöityä erityisosaamista, jonka avulla yritys erottautuu kilpailijoista. (Lahtinen ym. 2007, 42.)

Palvelujen tuotanto on vaihteellinen tapahtumasarja. Asiakkaan ollessa kontaktissa palvelujen tuotantoprosessin muiden osien kanssa (palveltava asiakas, palveluympäristö, palveluhenkilöstö ja muut asiakkaat) syntyy palvelu. Erityistä huomiota palvelualoilla tulee kiinnittää palveluympäristöön. Palveluympäristöstä saadaan värien, kalusteiden, valojen ja somistuksen avulla toimiva ja viihtyisä. Sellaisilla toimialoilla, joissa palveluhenkilöstö menee asiakkaan luo tai joilla asiakaskontaktit ovat harvinaisia, palveluympäristön merkitys on vähäinen. Joillakin aloilla kuitenkin palveluympäristö voi olla ratkaisevan tärkeä menestystekijä (laskettelukeskus, laiva, lääkäriasema, huvipuisto yms.) (Lahtinen ym. 2007, 43.)

Sisäinen ja ulkoinen palvelu

Ulkoinen palvelu tarkoittaa palvelusuhdetta asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä. Huomio kiinnittyy yleensä ulkoiseen palveluun, sillä sen toimivuutta pidetään yrityksen menestyksen kannalta ensisijaisena. Kuitenkin yhtä tärkeää on kiinnittää huomiota sisäiseen palveluun. Ensisijaisesti sisäinen palvelu koskettaa yrityksen henkilökuntaa, esimerkiksi sisäisen palvelun puute näkyy henkilöstön ilmapiirissä. Sisäisellä palvelulla tarkoitetaan kaikkia niitä tekijöitä, joilla on vaikutusta siihen, miten henkilöstö tuntee, kun heitä palvellaan yrityksen sisällä. Sisäinen palvelu on palvelusuhde kaikkien kollegoiden välillä. Valvio (2010) toteaa, että se miten organisaation edustajat kohtelevat toinen toisiaan, ei voi olla parempaa kuin se, miten asiakkaat kokevat palvelun laadun. (Valvio 2010, 75–76)

2.3 Asiakaspalvelun laatu finanssialalla

”Laatu on mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan.” (Grönroos 2010, 100).

Jos laatu määritellään liian kapeasti, laatuhankkeetkin ovat vaarassa jäädä liian kapea-alaisiksi. Koettu laatu on usein rinnastettu tuotteen tai palvelun teknisiin

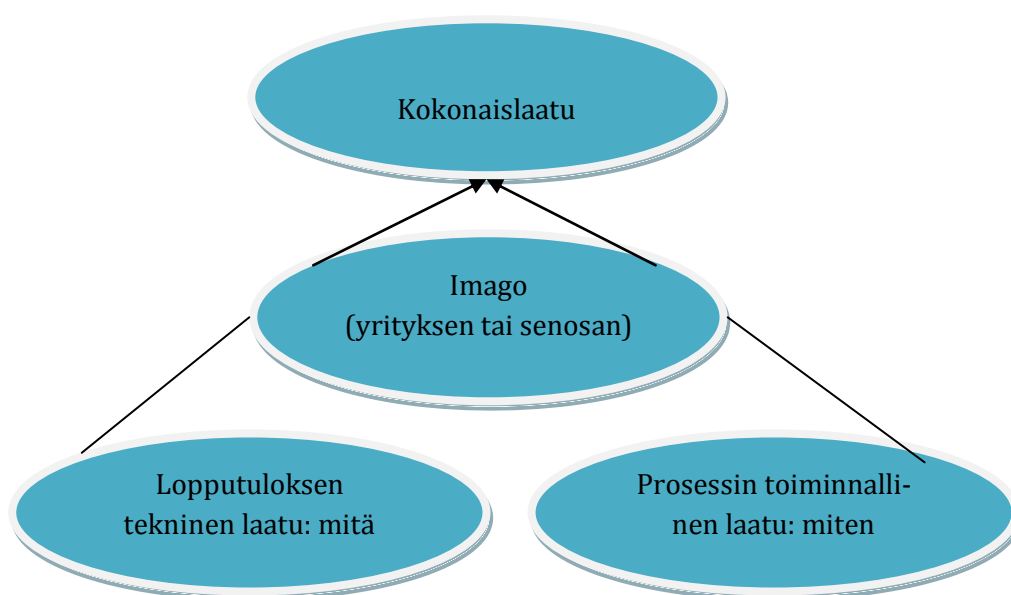
erittelyihin, tai ainakin niitä pidetään koetun laadun tärkeimpänä piirteenä. Asiakkaat kokevat todellisuudessa laadun yleensä paljon laajemmin, ja heidän laatukokemuksensa pohjautuvat usein muihin kuin teknisiin ominaisuuksiin. Laatu onkin tarpeen määrittää samalla tavalla kuin asiakkaat sen määrittävät. Muutoin laatuhankkeissa saatetaan valita väärä toimenpiteitä ja päädytään vain tuhlaamaan aikaa ja rahaa. Aina pitäisikin muistaa, että tärkeää on laatu sellaisena kuin asiakas sen kokee. (Grönroos 2010, 100.)

Asiakaspalvelun laatu syntyy onnistuneesta vuorovaikutuksesta asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä. Hyvällä laadulla on finanssiyhtiön toiminnassa monia myönteisiä vaikutuksia. Hyvä laatu tekee asiakkaan tyytyväiseksi, ja silloin kun asiakas on tyytyväinen, kasvaa todennäköisyys, että hän myös pysyy asiakkaana. Asiakkaan uskollisuus näkyy myönteisenä asenteena finanssiyhtiötä kohtaan. Tällöin asiakkaan ja yhtiön välille muodostuu tunneside eli luottamus siihen, että yhtiö tarjoaa asiakkaan tarpeisiin hyvät ratkaisut. Luottamus näkyy esimerkiksi siinä, että asiakas keskittää kaiken palvelukäyttönsä yhteen yhtiöön. Asiakkaan näkökulmasta asiakassuhteen laatu vastaa hänen jatkuvasti kehittyvää laatukokemustaan. Laatukokemus kehittyy molemmilla osapuolilla, sillä suhteeseen kuuluu ainakin kaksi osapuolta eli palveluntarjoaja ja asiakas. (Ylikoski ym. 2006, 58.)

Laadun ulottuvuudet

Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta, tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Asiakkaiden arvioi-
dessa palvelun kokonaislaatua heille tärkeää on, mitä he saavat vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa. Asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa myös se, millä tavalla tekninen laatu tai prosessi toimitetaan hänelle. Asiakkaiden palvelusta muodostamaan käsitykseen vaikuttaa pankkiautomaatin, ravintolan tai yrityskonsultin saavutettavuus, tarjoilijoiden, pankkivirkailijoiden, matkatoimistovirkailijoiden, bussikuskien ja lentoemäntien ulkoinen olemus ja käyttäytyminen sekä heidän tapansa hoitaa tehtävänsä ja sanoa sanottavansa. Mitä useammin

asiakkaat hyväksyvät itsepalvelutehtäviä tai muita yhdessä tuottamiseen liittyviä rutiineja, jotka heidän oletetaan hoitavan itse, sitä parempana he luultavimmin pitävät palvelua. Palvelukokemukseen saattavat vaikuttaa myös muut samaan aikaan samaa tai samanlaista palvelua kuluttavat asiakkaat. Muut asiakkaat saattavat lisätä jonotusaikaa tai häiritä asiakasta, toisaalta he voivat vaikuttaa myönteisesti ostajan ja myyjän väliseen vuorovaikutusilmapiiriin. (Grönroos 2010, 101.)



KUVIO 4. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2010, 103)

Kuviossa 4 on merkitty laadun kaksi perusulottuvuutta; se, mitä asiakas saa (tekninen laatu), ja miten hän sen saa (toiminnallinen laatu). Luonnollisesti toiminnallista laatua ei voi arvioida yhtä objektiivisesti kuin teknistä laatua. Useimmissa palveluissa äärimmäisen tärkeä tekijä on yrityksen tai paikallisen toimipisteen imago, joka voi vaikuttaa laadun kokemiseen monin tavoin. Asiakkaat antavat pienet virheet luultavimmin anteeksi, mikäli heillä on myönteinen kuva palveluntarjoajasta. Virheiden sattuessa usein imago kärsii, ja jos imago on kielteinen, mikä tahansa virhe vaikuttaa suhteellisesti enemmän. Imagoa voidaankin pitää laadun kokemisen suodattimena. Yrityksen monet palvelut, kuten toimitukset, materiaalihallinto, tekninen palvelu, valitusten käsittely ja asiakaskoulutus anta-

vat lisäarvoa, joka on luonteeltaan osittain teknistä (eli teknistä laatua kohentavaa) ja osittain toiminnallista (eli toiminnallista laatua parantavaa). Yrityksen pystyessä hoitamaan reklamaation asiakasta tyydyttävin tuloksin on reklamaatioprosessin tulos teknisesti laadukas. Jos käsittely on ollut mutkikasta ja aikaa vievää, saattaa asiakas kuitenkin olla tyytymätön. Siinä tapauksessa prosessin toiminnallinen laatu on ollut alhainen ja koettu kokonaislaatu jää alhaisemmaksi kuin se muuten olisi ollut. (Grönroos 2010, 102.)

Totuuden hetket

Laatukokemuksen kannalta ratkaisevia ovat ne tilanteet, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. Palvelun johtamisessa näitä tilanteita kutsutaan totuuden hetkiksi. Tämän käsitteen loi Richard Normann. Käsite merkitsee sitä, että palveluntarjoajalla on tässä ja nyt mahdollisuus osoittaa asiakkaalle palvelujensa laatu. Se on todellinen tilaisuus, sillä seuraavassa hetkessä mahdollisuus on menetetty, asiakas on lähtenyt eikä käytettävissä ole helppoja tapoja, joilla lisätä arvoa koettuun palvelun laatuun. Mikäli laadussa on ollut ongelmia, on liian myöhäistä ryhtyä korjaustoimiin. Sitä varten täytyy luoda uusi totuuden hetki. Jotta huonosti hoidettuja totuuden hetkiä ei pääsisi syntymään, on palvelun tuotanto- ja toimitusprosessi suunniteltava ja toteutettava erityisen hyvin. (Grönroos 2010, 111.)

SERVQUAL-menetelmä

1980-luvun puolivälissä Berry, Parasuraman ja Zeithaml alkoivat tutkia koetun palvelun laadun käsitteen pohjalta palvelun laadun osatekijöitä. Samalla tutkittiin sitä, miten asiakkaat arvioivat palvelun laatua. Ensimmäisessä tutkimuksessa he saivat tuloksiksi kymmenen palvelun laadun osatekijää. Myöhemmin nämä kymmenen osatekijää karsiutui viiteen osa-alueeseen, joita ovat konkreettinen

ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia. (Grönroos 2010, 114, 116.)

Koetut 10 alkuperäistä palvelun laatuun vaikuttavaa tekijää ovat:

1. Luotettavuus

Merkitsee palvelun johdonmukaisuutta ja luotettavuutta. Yritys tekee palvelun oikein ensimmäisellä kerralla, laskutus on täsmällistä, arkistointi moitteetonta ja palvelu toimitetaan sovittuun aikaan.

2. Reagointialttius

Koskee työntekijöiden halua ja valmiutta palvella. Palvelu tapahtuu ajallaan, asiakkaaseen otetaan yhteyttä viivytyksettä, palvelu on nopeaa ja tarpeelliset asiakirjat lähetetään heti. Palvelutilanteessa asiakkaalle puhutut tai lähetetyt viestit ovat ymmärrettäviä ja avoimia.

3. Pätevyys

Merkitsee tarvittavien tietojen ja taitojen hallintaa. Kontakti- ja tukihenkilöstön tiedot ja taidot sekä organisaation tutkimuskyky.

4. Saavutettavuus

Merkitsee yhteydenoton mahdollisuutta ja helppoutta. Palvelu on saatavilla puhelimitse, odotusaika ei ole liian pitkä, palvelupisteen aukioloajat ja sijainti ovat sopivat.

5. Kohteliaisuus

Merkitsee työntekijöiden käytöstapoja, asennetta, huomaavaisuutta ja ystävällisyyttä. Asiakaspalvelijat ovat ulkoiselta olemukseltaan siistejä.

6. Viestintä

Asiakkaalle puhutaan kieltä, jota hän ymmärtää, ja häntä kuunnellaan. Palvelu selostetaan. Asiakas vakuuttuu että ongelma hoidetaan.

7. Uskottavuus

Merkitsee luotettavuutta, rehellisyyttä ja asiakkaiden etujen ajamista. Uskottavuuteen vaikuttaa yrityksen nimi, maine, työntekijöiden persoonallisuus ja kovan myyntityön osuus vuorovaikutuksessa. Asiakas luottaa siihen, että palvelun tarjoaja toimii asiakkaan edun vaatimalla tavalla.

8. Turvallisuus

Merkitsee, että vaaroja, riskejä tai epäilyksiä ei ole. Turvallisuuteen kuuluu fyysinen turvallisuus, taloudellinen turvallisuus ja luottamuksellisuus.

9. Empatia

Tarkoittaa asiakkaan ymmärtämistä, tuntemista ja aitoa pyrkimystä ymmärtää asiakkaan tarpeita. Selvitetään asiakkaan erityisvaatimukset ja kohdellaan asiakasta yksilöllisesti.

10. Fyysinen ympäristö

Sisältää fyysiset tekijät: tilat, henkilöstön ulkoisen olemuksen, palvelussa käytettävät apuvälineet tai koneet sekä muut palvelutiloissa olevat asiakkaat.

(Grönroos 2010, 114–115.)

Rissanen (2005, 214–216) kertoo myös kirjassaan Hyvä palvelu nämä samat 10 laatuun vaikuttavaa tekijää mutta eri järjestyksessä. Rissanen ei kirjassaan puhu SERVQUAL-menetelmästä tässä yhteydessä.

SERVQUAL tarkoittaa menetelmää, jolla voi mitata, miten asiakkaat kokevat palvelun laadun. Tämä menetelmä perustuu viiteen osa-alueeseen ja asiakkaiden palvelua koskevien odotusten ja heidän siitä saamiensa kokemusten vertailuun. Menetelmässä viittä osa-aluetta kuvataan 22 attribuutilla ja vastaajia pyydetään ilmoittamaan, mitä he odottivat palvelulta ja millaiseksi he kokivat sen. Vastausvaihtoehtona seitsemän kohdan asteikko, jonka ääripäät ovat ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Odotusten ja kokemusten välisten poikkeamien perusteella voidaan laskea kokonaislaatua kuvaava tulos. Ennen SERVQUAL-mittarin käyttöä tulisi asteikkoa soveltaa harkitusti ja menetelmän osa-alueita ja attribuutteja tulisi aina miettiä etukäteen. (Grönroos 2010, 116–117.)

SERVQUAL-mittarin käytöstä on jonkin verran kiistelty. Monissa tutkimuksissa on todettu, että mittarin osa-alueet koskevat hyvinkin erilaisia palveluja ja joissakin tutkimuksissa viittä osa-aluetta ei kyetty toteamaan. Mittarin asteikkoa tulisi soveltaa harkitusti ja sen osa-alueita miettiä etukäteen ennen mittarin käyttöä. Palvelut voivat olla keskenään erilaisia samoin kuin markkinat ja kulttuuriympäristötkin. Silloin kun pyritään selvittämään mistä tietty palvelu koostuu, myös kymmenen alkuperäistä osatekijää ovat hyödyllinen lähtökohta palvelun luonteenomaisten piirteiden selvittämiseksi. (Mts. 117.)

2.4 Asiakastyytyväisyys

Finanssialalla asiakkaiden tyytyväisyys perustuu sekä itse finanssipalveluihin ja niiden käyttöön liittyviin sopimuksiin että palveluprosessissa koettuun asiakaspalveluun. Kun kysymyksessä on finanssipalvelut, on syytä tarkastella erikseen tyytyväisyyden osatekijöitä: varsinaisia finanssipalveluita, asiakassuhdetta ja asiakaspalvelutilanteita. Tyytyväisyys näihin ei synny välttämättä samanaikaisesti asiakkaalle. Joidenkin finanssipalveluiden laatu ja laatuun tyytyväisyys on kuitenkin mahdollista kokea jo palveluprosessin päätyttyä tai jo palvelun aikana. Tällainen palvelu on esimerkiksi pankin kassapalvelut. Joihinkin muihin finanssipalveluihin tyytyväisyys tai tyytymättömyys syntyy vasta myöhemmin, kenties

pitkänkin ajan kuluttua. Tällainen palvelu voi olla hankittu laina tai eläkevakuutus. (Ylikoski ym. 2006, 55–56.)

Asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttaa hänen käyttämien finanssipalveluiden ominaisuudet, asiakaspalvelutilanteiden onnistuminen ja asiakassuhteen tuomat lisäedut. Vaikka jokin yksittäinen palvelutapahtuma ei sujuisikaan asiakkaan odotusten mukaisesti, saattaa hän olla tyytyväinen asiakassuhteeseen ja häntä palvelleen asiakaspalvelijan tai yhteyshenkilön toimintaan. Palvelukokemukseen vaikuttavat myös asiakaspalvelutilat ja itsepalveluautomaatit. (Ylikoski ym. 2006, 56.)

Asiakkaan tyytyväisyys asiakaspalvelutilanteessa muodostuu kuviossa 5 esitetyistä asioista: Tyytyväisyys finanssipalveluun, jota asiakas on käyttämässä tai hankkimassa. Tyytyväisyys lisäpalveluihin ja asiakassuhteen tuomiin etuihin. Tyytyväisyys palveluympäristöön ja tyytyväisyys siihen, miten asiakkaasta pidetään huolta.



KUVIO 5. Asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät asiakaspalvelutilanteessa (Ylikoski ym. 2006, 56)

Asiakaspalvelijan käsitystä omasta osaamisestaan vahvistaa onnistunut vuorovaikutus asiakaan kanssa. Asiakaspalvelijan työpäivä saattaa sisältää kuitenkin kymmeniä asiakaskontakteja, mutta asiakkaalle vuorovaikutustilanne on vain

lyhyt hetki. Kaikkia asiakkaita tulisikin palvella hyvin ja antaa myönteinen kuva työnantajana toimivasta finanssiyhtiöstä. (Mts. 57.)

Palvelutilanteet voivat joskus myös epäonnistua, ja se saa aikaan asiakkaissa tyytymättömyyttä. Tavallisimpia syitä tyytymättömyydelle ovat: asiakaspalvelija näyttää kyllästyneeltä, asiakaspalvelija on ylikohtelias, asiakas ei ymmärrä termejä, joita asiakaspalvelija käyttää, asiakas kokee olevansa vaivaksi tai asiakasta juoksutetaan luukulta toiselle. Erityisen kriittinen tilanne asiakaspalvelussa on asiakaspalvelijan suhtautuminen tapahtuneeseen virheeseen, palvelun hitauteen tai asiakkaan erityistoivomuksiin. Jos nämä ongelmatilanteet hoidetaan hyvin, ei vaaranneta asiakkaan tyytyväisyyttä. (Mts. 58.)

Asiakaslupaus

Asiakaslupauksen pitää kertoa yrityksen toiminnan perusteet ja vastata kysymykseen: Miksi asiakkaan kannattaa kääntyä juuri meidän yrityksemme puoleen? Asiakaslupaus on keino erottautua edukseen kilpailijoista. Valitettavasti kuitenkin usein asiakaslupaukset ovat vain sanahelinää. Asiakaslupaus toteutuu harvoin silloin, kun asiakas kohtaa myyjän tai ottaa yhteyttä yritykseen. Jos asiakaslupaus ja käytäntö eivät kohtaa, herättää se asiakkaassa kysymyksiä ja antaa kielteisen vaikutelman yrityksen toiminnasta. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 26–27.)

Asiakaskokemuksen johtaminen eli CEM (Customer Experience Management)

”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.” (Löytänä & Korteso 2011, 11).

Asiakaskokemus on ihmisen tekemien yksittäisten tulkintojen summa. Tämän takia se ei ole rationaalinen päätös vaan kokemus, johon vaikuttavat vahvasti myös tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat. Täysin mahdollista ei ole vaikuttaa siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa. Yritykset voivat kuitenkin vaikuttaa siihen, millaisia kokemuksia ne pyrkivät luomaan. (Löytänä ym. 2011, 11.)

Asiakaskokemuksen johtaminen on kokonaisvaltaista ajattelua, joka huomioi kaikki yrityksen osa-alueet. Tavoitteena asiakaskokemuksen johtamiselle on luoda asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia ja siten lisätä asiakkaille tuotettua arvoa ja yrityksen tuottoja. Jokaisessa kohtaamisessa luodaan asiakkaalle merkityksellisiä kokemuksia ja näin maksimoidaan yrityksen asiakkaalle tuottama arvo. Asiakaskokemus muodostuu erilaisissa kosketuspisteissä yrityksen kanssa, joten kaikki se, mitä yritys on ja tekee, vaikuttaa siihen. (Mts. 12, 21.)

Asiakkaat olettavat, että yritys on olemassa heitä varten. Muutama kymmenen vuotta sitten asia oli toisin, esimerkiksi pankkiin mentiin anomaan lainaa hattu kourassa. Asiakkaista, jopa vaatimattomista suomalaisistakin, on tulossa kriittisempiä ja vaatimattomampia kuin ennen. Suurin yksittäinen teema asiakkaan näkökulmasta asiakaspalvelussa on aika ja sen vähyys. Asiakas odottaa saavansa vastauksen kysymykseensä entistä nopeammin. Tämän lisäksi asiakkaat odottavat, että asiat hoituvat sujuvasti. Asioiden odotetaan tulevan kerralla kuntoon, sen sijaan että asiakkaita pomputeltaisiin henkilöltä toiselle aiempaan tapaan. Varsinkin kasvokkain palveltaessa asiakasneuvojen on oivallettava, että asiakaskokemus on tärkeämpi kuin asiakasneuvojakokemus. Asiakaspalvelijan tehtävä ei siis ole tilittää omasta pitkästä työpäivästään, päivitellä julkkisten toilailuja tai harmitella äskeitä töykeää asiakasta. (Mts. 87–88.)

2.5 Asiakaspalvelu ammattina

Asiakaspalveluhenkilöstön on oltava joustavaa ja tilanneherkkää, sillä asiakkaat ja heidän toimintatapansa ovat erilaisia. Asiakaspalvelun tulisi olla nopeaa ja su-

juvaa, mutta tämä ei kuitenkaan korvaa ammattitaitoa ja osaamista. Jos ydinpalvelu tuotetaan huonosti, eivät ystävällisyys ja miellyttävyys pelasta tilannetta. Monet asiakkaat aistivat, miten asiakaspalvelija suhtautuu heihin. Asiakaspalvelijan ilmeiden kertoessa halventavasta tai vähättelevästä suhtautumisesta eivät maireia hymy ja ulkoa opetellut kohteliaisuudet auta. (Lahtinen ym. 2007, 44.)

Jokainen kohtaaminen asiakkaan kanssa on finanssiyhtiölle mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan mielikuvaan yhtiöstä ja saavuttaa asiakkaan luottamus. Tämä onnistuu kaikkein parhaiten kasvotusten, jolloin asiakaspalvelija voi hyödyntää kaikkia vuorovaikutuksen keinoja. Kasvotusten asiakkaan kohtaaminen edellyttää asiakaspalvelijalta finanssiyhtiön palveluiden ja tietojärjestelmien hallintaa sekä viestintä- ja tunnetaitoja. (Ylikoski ym. 2006, 106.)

Ylikosken ja muiden (2006, 99) mukaan asiakaspalvelu on vuorovaikutusta asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä. Silloin kun asiakas kohdataan kasvokkain, vaikuttaa asiakas itsekin vuorovaikutuksen onnistumiseen. Vuorovaikutuksen hallintaa on tehokas viestintä. Asiakaspalvelijan halutessa viestiä tehokkaasti esimerkiksi sijoitustuotteista on hänen kiinnitettävä huomiota etenkin seuraaviin asioihin:

- Selvitetään asiakkaan tarpeet ja niiden erot
- Kuvataan eri sijoitustuotteet ja niiden erot
- Luodaan realistiset odotukset riskistä ja tuotoista
- Kerrotaan täsmällisesti palvelumaksut ja muut asiakkaalle aiheutuvat kustannukset
- Opastetaan asiakasta tekemään hänen tilanteeseensa sopivat ratkaisut
- Käytetään kieltä, jota asiakas ymmärtää ja varmistetaan viestin perille meno
- Luodaan palvelutilanteesta miellyttävä
- Nähdään asia asiakkaan näkökulmasta
- Varmistetaan, että asiakas tulee kuulluksi
- Pidetään asiakas myöhemmin ajan tasalla sijoituksen kehityksestä

(Ylikoski ym. 2006, 99.)

Palvelutilanteessa ratkaisevimmat hetket ovat alku ja varsinkin sen ensihetket. Joka kerta aloittaessaan uuden asiakkaan palvelun on asiakaspalvelijan syytä valpastua. Jok`ikistä asiakasta tulee tervehtiä kuin päivän tärkeintä asiakasta. Vaikka asiakaspalvelutilassa olisi käytössä vuoronumerojärjestelmä, se ei saa estää huomioimasta asiakasta. Ystävällisestä hymystä, katsekontaktista ja asennon muuttamisesta kohti asiakasta syntyy myönteinen tunne palvelun alussa. Tunnelman luominen asiakaspalvelutilanteessa on asiakaspalvelijan tehtävä. Asiakkaan tullessa asiakaspalveluun asiakas olettaa tulevansa asiantuntijan palveltavaksi. Tämä edellyttää asiakaspalvelijan ammatillista otetta, yhtiön ja sen palvelujen osaamista ja sitä, että asiakaspalvelija alkaa luontevasti johtaa palvelutapahtumaa vuorovaikutuksen keinoin. (Mts. 106.)

Yhä useampi yritys tarjoaa samankaltaisia tuotteita, joten myyjä on avainasemassa. Rubanovitschin ja Aallon (2007, 21) mukaan asiakas ostaa myyjältä, joka osaa perustella tuotteen tai palvelun hyödyt ja tarjoaa samalla parasta palvelua. Todellinen myynnin osaaminen mitataan silloin, kun tarjouspyyntöjä ei tipu nimeksikään. Hiljaiset hetket tulisikin hyödyntää uusasiakashankintaan, seurantaan ja jälkihoitoon, ei esimerkiksi pelkästään hyllyjen järjestelyyn. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 21.)

Myyjän tulee varmistaa ennen kuin asiakas ja myyjä eroavat, että asiakas on saanut vastaukset kaikkiin kysymyksiinsä. Asiakkaalle pitäisi jäädä myönteinen kokemus myyntiprosessista. Asiakkaalle on hyvä muistuttaa, mistä on puhuttu ja mistä on sovittu. Lähtiessään asiakkaan pitää tietää, mitä jatkossa tapahtuu, eli asiakas ja myyjä sopivat seurannasta. Asiakassuhteesta voi odottaa tulevan sitä syvempi, mitä kokonaisvaltaisimmin asiakasta palvellaan. Elintärkeitä asioita yrityksille ovat uusien asiakkaiden hankinta ja olemassa olevien asiakkaiden säilyttäminen. (Mts. 167.)

Vaikeat asiakaspalvelutilanteet

Asiakaspalvelija kokee joskus asiat ja tilanteet vaikeiksi. Tällaisia ovat esimerkiksi sellaiset palvelutilanteet, joissa asiakkaana on läheisen omaisensa menettänyt tai aggressiivinen ja uhkaileva henkilö tai valitusta ja reklamaatiota tekevä vihainen asiakas. Tällaisissa palvelutilanteissa korostuvat asiakaspalvelijan tunnetaidot vuorovaikutuksen säätelijänä. Henkilökohtaisissa taidoissa korostuvat asiakaspalvelijan omien tunteiden hallinta ja itseluottamus eli varmuus omasta arvosta ja osaamisesta. Sosiaalisissa taidoissa korostuvat toisten tunteiden ymmärtäminen ja ristiriitojen hallinta. (Ylikoski ym. 2006, 115.)

Ylikosken ja muiden (2006) mukaan onnistuminen vaikeissa palvelutilanteissa vahvistaa asiakkuutta ja asiakkaan luottamusta yhtiöön ja sen asiakaspalveluun. Asiakaspalvelijan tulisi kokea vaikeat tilanteet ammatillisina haasteina ja valmistautua niihin eri tavoin. Näitä tilanteita ei tulisi pelätä tai karttaa. Jokainen asiakaspalvelutilanne on erilainen, joten yleispäteviä ratkaisuja, jotka toimisivat joka tilanteessa, ei ole. (Mts. 115.)

Asiakaspalvelijatyypit

Asiakaspalvelijoissa on kaksi tyyppiä, jotka tulevat heidän työssään esille ylitse muiden. Nämä tyypit ovat ihmiskeskeinen asiakaspalvelija ja asiakeskeinen asiakaspalvelija. Ihmiskeskeiselle asiakaspalvelijalle ihmissuhteet ja miellyttäminen on tärkeää, hän rakastaa asiakkaitaan ja nauttii vuorovaikutuksesta heidän kanssaan. Hän pyrkii työssään huomioimaan asiakkaansa ja täyttämään heidän toiveensa kaikin tavoin. Ihmiskeskeisen asiakaspalvelijan heikkous on se, että päähuomio kiinnittyy vuorovaikutukseen asian kustannuksella. Saattaa olla, että vaativista asiakastilanteista tulee pitkälle venyneitä rupatteluhetkiä eikä lopputulokseen välttämättä päästä ollenkaan. Ihmiskeskeinen asiakaspalvelija pahoittaa mielensä eikä unohda helposti vastoinkäymistään, kun sukset menevät ristiin asiakkaan kanssa. (Marckwort & Marckwort 2011, 102.)

Asiakeskeinen asiakaspalvelija on päämäärätietoinen, kiinnostunut nimenomaan edustamistaan tuotteista ja palveluista ja tuntee alansa pienimmätkin yksityiskohdat. Hänelle muodolliset seikat, kuten toimitusehdot, ovat tärkeämpiä kuin itse asiakas asiakaspalvelutilanteessa. Joskus jopa yrityksen etu saattaa ajaa ohi asiakkaan edun. Asiakeskeinen asiakaspalvelija pyrkii nopeaan ja tehokkaaseen asiakaspalvelutilanteeseen. Hän on tehokas asiakaspalvelutilanteessa, mutta hänellä saattaa olla vaikeuksia asiakassuhteiden hoidossa. Vaativissa tilanteissa kontaktin saaminen asiakkaaseen saattaa olla vaikeaa, mikä vaikeuttaa tilanteen edistymistä. Tunnetasolla asiakeskeinen pääsee nopeasti eroon epäonnistuneista asiakastilanteista, ja hän saattaa laittaa epäonnistumisen kokonaan ymmärtämättömän asiakkaan syyksi. (Mts. 103.)

2.6 Yhteenveto tutkimuksen viitekehyksestä

Tässä luvussa vastattiin tiivistetysti ensimmäiseen teoreettiseen tutkimuskysymykseen, joka on ”Millaista on hyvä asiakaspalvelu?”.

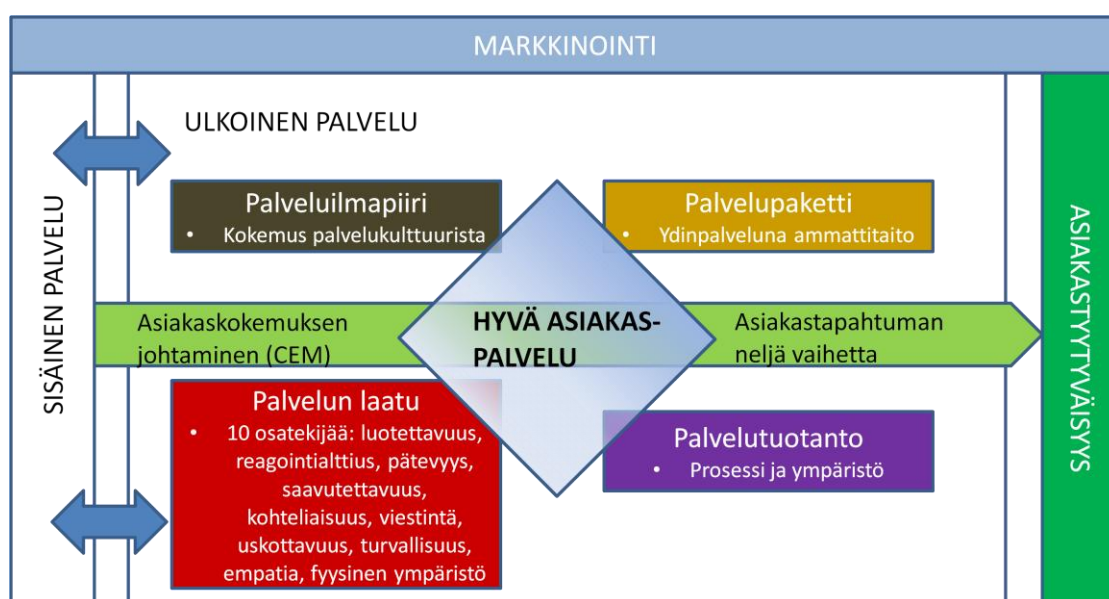
Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä, kuviossa 6, vasemmalla on ensimmäisenä sisäinen palvelu. Sisäisen palvelun täytyy olla kunnossa, koska se vaikuttaa hyvään palveluun erittäin paljon. Sisäinen palvelu tarkoittaa palvelusuhdetta yrityksen kaikkien kollegoiden välillä. Mikäli yrityksen edustajat eli asiakaspalvelijat kohtelevat toisiaan epäkunnioittavasti, välittyy se väistämättä asiakkaaseenkin.

Tämän jälkeen keskeisenä asiana on hyvä asiakaspalvelu ja hyvän palvelun neljä osatekijää. Nämä osatekijät ovat palveluilmapiiri, palvelupaketti, palvelujen tuotanto ja palvelun laatu. Palveluilmapiiri käsittää sen, mitä asiakas itse kokee, näkee ja aistii palveluyhteisössä. Palvelupaketti tarkoittaa yrityksen markkinoimien palvelujen muodostamaa kokonaisuutta eli ydinpalvelua. Tässä tutkimuksessa ydinpalveluna on ammattitaito. Palvelujen tuotantoon vaikuttaa palvelujen tuotantoprosessi ja palveluympäristö. Palvelun laatu käsittää 10 hyvän palvelun osatekijää, jotka ovat tämän tutkimuksen kannalta keskeisimmät asiat. Nämä osate-

kijät ovat luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, empatia ja fyysinen ympäristö.

Teoreettisessa viitekehyksessä keskellä kulkee asiakaskokemuksen johtaminen eli CEM. CEM on kokonaisvaltaista ajattelua, joka huomioi yrityksen kaikki osa-alueet. Tavoitteena on luoda asiakkaille merkityksellisiä kokemuksia ja siten lisätä asiakkaille tuotettua arvoa ja yrityksen tuottoja.

Nämä kaikki elementit vaikuttavat yhdessä ulkoiseen palveluun, joka tarkoittaa palvelusuhdetta asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä. Yleensä huomio kiinnittyy juuri ulkoiseen palveluun, sillä sen toimivuutta pidetään yrityksen menestyksen kannalta erittäin tärkeänä. Kuitenkaan ilman jokaista osatekijää ei hyvää asiakaspalvelua voi olla. Asiakaspalvelussa hyvä palvelu onkin erittäin tavoiteltava arvo, ja se luodaan palvelutilanteessa yhdessä asiakkaan kanssa. Viime kädessä asiakas päättää, onko palvelu hyvää vai huonoa. Hyvä palvelu vaikuttaa asiakas-tyytyväisyyteen, joten yrityksen kannattaakin tutkia palvelun laatua ja sitä kautta kehittää asiakaspalveluaan. Asiakkaat kertovat huonosti hoidetuista asiakastilan-teista herkemmin eteenpäin kuin hyvistä kohtaamisista.



KUVIO 6. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimukselle ei saatu varsinaista toimeksiantoa toimeksiantajalta, joten tutkimuksen määrittely jäi tutkimuksen tekijän harteille. Lähtökohtana tälle työlle voidaan pitää tutkimuksen tekijän omaa kiinnostusta asiakaspalvelua kohtaan.

Tutkimusongelmiksi muodostuivat seuraavat kolme pääkohtaa:

1. Millaista on hyvä asiakaspalvelu?
2. Millaisia käsityksiä henkilökohtaisilla pankkineuvojilla on hyvästä asiakaspalvelusta?
3. Mitä asiakaspalvelussa voisi kehittää?

Tutkimuksella on tarkoitus vastata teoreettisesti kysymykseen, millaista on hyvä asiakaspalvelu finanssialalla. Empiria osuudessa vastataan kysymykseen, miten henkilökunta kokee hyvän asiakaspalvelun ja miten kehittäisi sitä.

3.2 Tutkimusote

Jorma Kanasen (2008) mukaan tutkimukset voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään, joita ovat kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa mitä tahansa tutkimusta, jonka avulla pyritään löydöksiin ilman tilastollisia menetelmiä tai muita määrällisiä keinoja. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään sanoja ja lauseita, kun taas määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus perustuu lukuihin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä määrällisen tutkimuksen mukaisiin yleistyksiin, vaan tarkoituksena on ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja mielekkään tulkinnan antaminen. (Kananen 2008, 7, 24.) Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 161) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman koko-

naisvaltaisesti. Tähän tutkimukseen valittiin tutkimusotteeksi laadullinen tutkimus, sillä hyvästä asiakaspalvelusta pyritään saamaan mahdollisimman syvällistä tietoa ja ymmärtämistä. Tutkimuksessa haluttiin myös, että tutkittavien näkökulmat pääsevät paremmin esille.

Yleisimmät laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustava tieto. Tässä tutkimuksessa päädyttiin käyttämään haastattelua, koska sen etuna on ennen kaikkea joustavuus. Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71, 73.) Tutkimuksessa käytetään haastattelumuotona teemahaastattelua, jossa on etukäteen määritellyt käytävät aihealueet eli teemat. Haastateltavan kanssa käydään teemat läpi ja koko ilmiön osa-alueiden mukaan tulo pyritään varmistamaan ennakkovalmisteluilla. Muita haastattelumuotoja olisivat olleet strukturoidut-, puolistrukturoidut- ja avoimet haastattelut. Teemahaastattelu sopi mielestäni tähän tutkimukseen kaikkein parhaiten, sillä siinä ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja ja koska tämä haastattelumuoto niin sanotusti pakottaa haastateltavan miettimään asioita syvällisemmin. (Kananen 2008, 73.)

Kanasen (2008, 74) mukaan haastattelun muodon ratkaisee se, miten hyvin ilmiö tunnetaan. Hyvästä asiakaspalvelusta on kuitenkin olemassa olevaa tietoa paljon, joten tutkimuksen haastattelut voitiin suorittaa yksilöhaastatteluina.

3.3 Tutkimuksen suorittaminen ja -kohderyhmä

Tutkimuksen suorittaminen aloitettiin talvella 2011, jolloin alettiin laatia teemahaastattelun teemoja ja kysymyksiä. Tutkimuksessa teema-alueet on muodostettu opinnäytetyön tietoperustasta nousseiden aihealueiden mukaan. Nämä aihealueet otettiin Grönroosin (2010, 114–115) hyvän palvelun tekijöiden mukaan. Näin ollen teemoja saatiin 10 kappaletta. Yhdeksi teemaksi otettiin vielä palvelun laatu-osio. Haastateltavilta kysyttiin alussa lämmittelykysymyksiä, joilla kartoitettiin haastateltavan kokemusta asiakaspalvelusta ja siitä, miten hän on alalle

päätynyt. Palvelun laatu-osiossa tarkastelun kohteena oli se, miten haastateltavat kokevat hyvän asiakaspalvelun; mitä se tarkoittaa, ja mitä he ymmärtävät laatu-käsitteellä. Sitten mukana oli kymmenen hyvän palvelun tekijää, joiden perusteella selvitettiin haastateltavien ajatuksia muun muassa palvelun luotettavuudesta, saavutettavuudesta ja uskottavuudesta. Haastateltavilla oli myös mahdollisuus vapaaseen sanaan haastattelussa.

Tutkimuksessa haastateltiin viittä Nordea Pankin Jyväskylän konttorin henkilökohtaista pankkineuvojaa. Haastatellut esiintyvät tutkimuksessa anonyyminä. Tuomen ja muiden (2009, 85) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mieluusti mahdollisimman paljon tai että heillä on kokemusta asiasta. Kaikki haastateltavat ovat olleet asiakaspalvelutyössä yli 25 vuotta, joten heillä varmasti on tietämystä siitä, millaista hyvän asiakaspalvelun tulisi olla.

Haastateltavien kanssa sovittiin haastatteluajat sähköpostin välityksellä, ja haastattelut suoritettiin tammikuussa 2012. Haastattelijana toimi tämän opinnäytetyöntekijä, ja haastattelut nauhoitettiin digitaalisella nauhurilla. Haastateltaville kerrottiin, että kyse on opinnäytetyön teosta ja siitä, mihin tuloksia käytettäisiin. Heille myös painotettiin, että henkilökohtaiset mielipiteet eivät tule esille ja että he esiintyvät raportissa nimettömänä.

Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluna pohjautuen teemoihin, ja kestoltaan ne olivat noin 30 min – 45 min. Viisi haastattelua koettiin riittäväksi, koska aineisto alkoi toistaa itseään eli kysymyksiin ei enää saatu uusia vastauksia. Jokaisen haastattelun jälkeen haastattelu litteroitiin sanatarkasti. Yhteensä haastatteluista tuli materiaalia 55 sivua.

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Kun tehdään tieteellistä tutkimusta, pitää sen luotettavuus ja laatu aina varmistaa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuusarvioinnin tekeminen on vaikeampaa kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Luotettavuuden parantaminen jälkikä-

teen on mahdotonta, minkä takia luotettavuuskysymykseen tulee kiinnittää huomiota jo työn suunnitteluvaiheessa. Yksi tärkeimmistä asioista tutkimuksen luotettavuudessa on dokumentaatio. Kaikki ratkaisut ja valinnat tutkimuksen eri vaiheissa tulisi perustella. (Kananen 2010, 68–71.) Tässä tutkimuksessa dokumentaatioon on kiinnitetty huomiota kaikissa vaiheissa. Haastattelut nauhoitettiin, ja jokaisen haastattelun jälkeen aineisto purettiin sanatarkasti Word-dokumenteiksi samana päivänä. Litteroinnin ansiosta haastatteluihin saatettiin palata aina uudestaan. Aineistoa luettiin moneen kertaan läpi, jotta saataisiin siitä hyvä käsitys, ja analyysin tekeminen aloitettiin heti aineiston litteroinnin jälkeen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että tutkija kertoo tarkasti tutkimuksen toteuttamisesta. Aineiston tuottamisen olosuhteet pitää kertoa selvästi ja totuudenmukaisesti. Tulosten tulkinnassa tutkijan on kerrottava, millä perusteella hän esittää tulkintoja ja mihin hän päätelmänsä perustaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 232–233.) Tässä tutkimuksessa tulokset on pyritty kertomaan mahdollisimman tarkasti ja lisäämään väliin haastateltavien kommentteja asiasta lisäämään tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen luotettavuuteen voi vaikuttaa se, että olen ollut töissä Nordea Pankissa, Jyväskylän konttorissa. Tunsin entuudestaan neljä haastateltavaa. Viides haastateltava oli tullut Jyväskylän konttoriin töihin vasta syksyllä 2011, joten häntä en ollut aiemmin tavannut. Minä ja haastateltavat olimme kuitenkin toimineet aivan eri tehtävissä, joten haastateltavat olivat minulle niin sanottuja hyvän päivän tuttuja. Se, että olen aiemmin ollut töissä Nordea Pankissa, saattaa vaikuttaa ennakoasenteina ja minulla voi olla valmiiksi kuva asiakaspalvelusta oman kokemukseni pohjalta. Kuitenkin se, että tiedostaa tällaiset seikat, auttaa myös luotettavuuden arvioinnissa.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Haastattelun alussa haastateltavia pyydettiin kertomaan, kuinka kauan he ovat olleet asiakaspalvelualalla ja miten he ovat alalle päätyneet. Kaikki viisi haastateltavaa ovat olleet pankissa töissä yli 25 vuotta, yksi jopa yli neljäkymmentä vuotta. Näin ollen voidaan sanoa, että jokaisella haastateltavalla on erityisen hyvä kokemuspohja siitä, millaista hyvän asiakaspalvelun tulisi olla. Neljä viidestä haastateltavasta kertoi opiskelleensa kauppatieteitä ja sitä kautta päätyneensä töihin pankkiin. Yhdelle haastateltavista työ pankissa ja asiakaspalvelualalla oli haaveammatti, kaksi hakeutui alalle halusta olla ihmisten kanssa tekemisissä ja yhdellä asiakaspalvelu tuli niin sanotusti kodin perintönä vanhempien ollessa samalla alalla.

Ei siinä oikeestaan kun kaupallinen koulutus oli, niinkö käyty, niin heti välittömästi sitte vaan lähti niinkö etsimään työtä, ja sitten en mä tiää, saatto olla ensimmäinen paikka, johon mä kävelin, niin se oli pankki.
(5)

Palvelun laatu

Alkukysymysten jälkeen haastateltavia pyydettiin selittämään, mistä heidän mielestään muodostuu hyvä asiakaspalvelu. Haastateltavien mielestä hyvä asiakaspalvelu muodostuu luottamuksesta, kiireettömyydestä, asiakkaan kuuntelemisesta, ympäristöstä ja siitä, että asiakas saa enemmän kuin on tullut hakemaan.

No kyl se muodostuu mun mielestä siitä kokonaisuudesta, kaikesta ja siitä, että asiakas kun lähtee täältä, niin se on saanu enemmän kuin mitä tuli hakeen. (3)

Et sillä asiakkaalla olis semmoinen mielikuva, että täällä palvellaan häntä ja täällä hän saa niinku asiansa hyvin hoidettua. (4)

Se muodostuu siitä, että se syntyy se luottamus ja helppo suhde, että se on luontevaa kummallekin osapuolelle se tapaaminen, että se ei oo liian jäykkää. (3)

Seuraavaksi haastateltavilta tiedusteltiin, mitä he ymmärtävät käsitteillä asiakaspalvelu ja asiakastyytyväisyys. Yhtä yhteistä nimittäjää asiakaspalvelulle haastateltavat eivät osanneet määritellä. Asiakaspalvelu muodostuu heidän mielestään monikanavaisuudesta, vuorovaikutuksesta, imagosta ja siitä, että asiakas on aina oikeassa paikassa.

Se on monikanavaista tänä päivänä. Asiakaspalvelua on yhtälailla, jos asiakas soittaa tai kirjoittaa mulle tai tulee sähköpostia, se on kaikki yhtäkaikki asiakaspalvelua. (1)

Asiakastyytyväisyydestä puhuttaessa tärkeäksi asiaksi nousi kaikkien haastateltavien mielestä se, että asiakas kokee saaneensa enemmän, kuin hän on tullut hakemaan. Toinen asia, joka mainittiin, oli se, että hinta-laatu suhteen pitää olla hyvä.

Jos asiakas on saanu sen, mitä on tullu hakeen ja vielä vähän ylikin, niin se on tosi tyytyväinen ja se kertoo siitä muutamille kavereille. (5)

Luotettavuus

Grönroosin (2010, 114–115) mukaan luotettavuus merkitsee palvelun johdonmukaisuutta ja luotettavuutta. Jokainen haastateltava mainitsi, että luotettavuus on erittäin tärkeää. Tämä ilmenee siinä, että asiat hoidetaan mahdollisimman oikein ja siinä ajassa, jossa ne on luvattu hoitaa. Luotettavuutta tutkittaessa esille nousi kaikissa haastatteluissa asiakastyytyväisyys. Asiakastyytyväisyys ei Grönroosin mukaan ole luotettavuuden kriteeri, vaan luotettavuus merkitsee palvelun johdonmukaisuutta ja luotettavuutta. Haastatteluissa kuitenkin jokainen puhui jollakin tavalla asiakastyytyväisyydestä. Palvelutilanteet tulisi hoitaa niin, ettei tule valituksia asiakkailta ja että he ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun. Asiakkailta tulisi olla sellainen mielikuva, että heitä palvellaan ja he ovat tervetulleita.

Jos kohdellaan huonosti ja kaikki on aina niinku kauheen vaikeeta ja pielessä ja tuhanteen kertaan soittelee, niin en mä montaa kertaa sitä jaksa, mä vaihan firmaa. (1)

Et sillä asiakkaalla olis semmoinen mielikuva, että täällä palvellaan häntä ja täällä hän saa niinku asiansa hyvin hoidettua, niin mun mielestä se asiakaspalvelu pelaa sillo. (4)

Jos asiakas ei oo tyytyväinen minuun, niin sehän vaihtaa henkilökoh- taista pankkineuvojaa. Kyllähän se näkyy, koska meillä on se tietty asiakaskunta ja asiakkaathan voi vaihtaa ja tuleehan niiltä sitten sitä palautetta, että tuota kyl se pitää olla hyvää, että voi tätä työtä tehdä ja ei tuu niitä asiakasvaihtoja eikä niitä huonoja palautteita sitte... (2)

No mää tuun ite hyvälle mielelle siitä, että asiakas ottaa yhteyttä mu- hun seuraavankin kerran. Et se on ollut tyytyväinen minulta saamaan palveluun. (3)

Luottamuksellisuutta pidettiin myös jokaisessa haastattelussa erittäin tärkeänä. Luottamuksellisuus ilmenee salassapitovelvollisuutena, lupausten pitämisenä, keskusteluna vain asiakkaan asioista ja siinä, että molemmat ovat ymmärtäneet asiat samoin. Haastateltavan 1 mielestä neuvoteltaessa jostakin asiasta on tärkeää varmistaa, että asiakas on varmasti ymmärtänyt, mitä on tekemässä ja että kumpikin on ymmärtänyt samalla tavalla. Palvelun on oltava luotettavaa ja salassapitovelvollisuudesta on huolehdittava erittäin tarkasti.

Et se, mitä luvataan, se myös pidetään, että se palvelu on luotettavaa et on kaikki nämä salassapitovelvollisuudet, et näitä asioita ei laulella tuolla pitkin kyliä. (2)

On pystyttävä luottamaan niinkö siihen, että jos on vaikka auton han- kinnasta kyse, et saaks se rahoituksen vai ei, että ei voi mennä sitten sanomaan, että eihän me niin puhuttu, että kyllä se on oltava niinkö hyvin varma juttu, mitä täällä seinien sisäpuolella luvataan. (5)

Esille nousi myös asioiden hoito nopeasti ja oikein sekä virheiden myöntäminen. Haastateltava 1 nosti esille sen, että jos on jonkin virheen tehnyt, on se myönnettävä. Vaikka itse ei olisi tehnyt virhettä, on hyvä hyvittää asiakasta myös pankin puolesta, esimerkiksi asiakas ensin-korvauksella. Asiakas ensin-korvaus on asiakaspalvelijan helppo tapa hyvittää mielensä pahoittanutta asiakasta pienellä rahasummalla, jonka asiakas saa melkein heti tililleen. Myös erilliset kahvikupongit koettiin hyväksi tavaksi hyvittää asiakasta.

Sitten tuo palvelu, et puhutaan oikeista asioista, et ei niinku anneta katteettomia lupauksia... (2)

Ja ihmisiä ollaan, aina virheitä sattuu. Mut se nyt olis ainakin ensimmäinen edellytys, että jos teidän virheitä, niin myönnetään ne virheet ja pahotellaan firman puolesta, vaikkei ite olis osallisenakaan mitenkään siihen, että ei aleta ettiin niitä syyllisiä vaan... Meillähän loistava tää asiakas ensin-korvaus esimerkiks, niin sillä kyllä ihan pikkurahalla, vaikka se niin tyhmää onkin rahalla korvata, mutta tota kyllä asiakkaat on kokenut, että se on kiva kädenojennus sitten, kun on mokattu niin... (1)

Reagointialttius

Puhuttaessa reagointialttiudesta, esille nousi hyvän yhteishengen ja ilmapiirin vaikutus. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että Jyväskylän konttorissa vallitsee erittäin hyvä yhteishenki ja että mitään kuppikuntia ei ole päässyt syntymään. Työntekijöiden yhteishenki vaikuttaa myös asiakkaisiin, koska asiakkaat aistisivat huonon yhteishengen, jos sellaista olisi. Yhdeksi haasteeksi koettiin myös se, että töissä on paljon vanhempia ihmisiä sekä sitten nuorempia, ja välistä puuttuvat niin sanotusti keski-ikäiset. Nuorten ja vanhempien on vain tultava toimeen, ja tällä hetkellä tässä ei näyttäisi olevan ongelmia.

Kyllä mun mielestä meillä on hyvä yhteishenki, et ei meillä oo semmosia kuppikuntia. Tietysti on kaveruksia, jotka käy yhtä aikaa syömässä, yhtä aikaa kahvilla, mutta ei sillä ei mun mielestä oo mitään semmosia supsupsup-kuppikuntia. (1)

Jos täällä hymyillään toisillemme jo muutenkin ja niin kyl se välittyy väistämättä asiakkaaseen. (4)

Tässä on haasteellista nykyisin nyt vaan se, että henkilökunta on vaihtunu sillä tavalla, että vanhoja on jäänyt hirmu... suuri osa pois, nyt täällä on meitä vanhoja ja sitten täällä on tosi nuoria, että tässä välissä on aika iso kuilu, meidän pitää oppia vaan nyt sitten niinkö tulemaan hyvin toimeen, koska työmoraali ja kulttuuri on ihan erilainen. (5)

Palvelun nopeus oli tärkeää kahdelle haastateltavista. Jos viivästyksiä tulee, niin asiakkaaseen tulisi olla yhteydessä ja kertoa asiasta. Asiat tulisi hoitaa niin, että

pankkineuvojalla ei olisi rästissä paljoa töitä ja asiakas ei joutuisi turhaan odotamaan.

Ja ainakin sitten soitan, et kuule nyt tuli mutkia matkaan, että pidän asiakasta tota ajan tasalla, ettei se jää roikkumaan, ettei se sit kahen viikon päästä soita, et hei mitäs sille asialle kuuluu... Ja mä sit ai mä oonkin unohtanut koko jutun. (1)

No mun asiakkaat on ilmeisesti aika tyytyväisiä, koska paljoa ei valituksia tule ja tota sitten mä mielestäni osaan hoitaa aika sillein ripeästi ja niin sanotusti oikein asiat, että ettei paljon tuu virheitä eikä mul oo rästissä mitään... (1)

Pätevyys

Haastateltavat nostivat koulutuksen tärkeimmäksi asiaksi puhuttaessa pätevydestä. Koulutus pitää sisällään osaamisen ja oppimisen toisilta työkavereilta. Myös pankki edellyttää työntekijöiltään koulutusta, joten vakituisille työntekijöille koulutusta onkin tarjolla runsaasti. Varsinkin kun työssä etenee pidemmälle, esimerkiksi HPN:n tehtäviin, kuuluu työnkuvaan alussa pitkäkestoinen opiskelujakso. Haastateltava 3 piti tärkeänä keskustelua muiden työkavereiden kanssa. Se, että käy läpi tapauksia jonkun toisen kanssa, kehittää itseä paljon. Tärkeäksi koettiin myös se, että asiakastapaamisia analysoitaisiin myös pohtimalla itsensä kanssa.

No kyllähän pankki pitää siitä huolen, että tässä kehitytään koko ajan, eli meillä on hirveän hyvä koulutus pankissa ihan oikeesti. (1)

Hyvä koulutusjärjestelmähän on, että kyllä niinkö Nordean sisäinen koulutus mun mielestä on niinkö ollu hyvää, että on ollu tosi paljon kaikkea mahdollista niinkö suorittaa että luottopuolelta, sijoituspuolelta ja sit HPN:n tehtävään, niin tähän on ihan erikseen pitkäkestoinen koulutus et pitää käytännössä ja kirjallisesti tehdä näyttöjä. (5)

Näitä yhteisiä palavereita meillä niin kuuntelen kyllä, mitä työkaverit, miten ne on onnistunu ja näitä, et ne on musta tosi tärkeitä. Näitä yhteisiä palavereita meillä, niin kuuntelen kyllä, mitä työkaverit, miten ne on onnistunu ja näitä, et ne on musta tosi tärkeitä. (3)
Että sitä täytyy vähän niinku jälkeenpäin aina analysoida niitä tapaamisia, että mikä tossa meni mönkään ja mitä olisin voinut tehdä, et semmosta omaa itse pohdiskelua sitten kanssa. (2)

Pätevyyteen vaikuttaa haastateltavien mielestä paljon myös ajan tasalla pysyminen. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakaspalvelija ottaa asioista selvää, lukee intraa, seuraa talouselämää vapaa-ajalla sekä käyttää hyväkseen lukutunteja. Haastateltava 1 mainitsi, että asiakaspalvelijan täytyy osata sanoa asiakkaalle, ettei tiedä juuri tätä asiaa mutta ottaa asiasta selvää.

Pyrin pitämään tietysti itseni ajan tasalla ja luen, mitä tulee uusia tuotteita ja oon mukana kaikissa koulutuksissa ja otan selvää asioista ja luen intraa ja sillä tavalla mä kehitän itseäni. Ja seuraan tietysti sitä talouselämää muuten ihan tota vapaa-ajalla. Tiiän, mitä maailmassa tapahtuu. (1)

Palvelijan on, vaikka olis nuorempi ja kokemattomampikin, niin tuota ainakin osata sanoa asiakkaille minä otan selvää ja soitan sulle sitten. (1)

Haastateltavat 4 ja 5 nostivat myös esille kokemuksen tärkeyden. Samaa asiaa ei voi esitellä eri-ikäisille asiakkaille samalla tavalla. Kokemus näkyy muun muassa siinä, että asiakaspalvelija osaa käsitellä asiakkaita, olivat he sitten minkä ikäisiä tahansa. Asiakaspalvelijan työnä on kuitenkin saada myytyä pankin tuotteita asiakkaille, ja jos myyjällä ei ole kokemusta, niin tuotteiden myyminen on silloin paljon vaikeampaa.

Voi olla yli kaheksänkymppinen, mulla käy jopa yli yheksänkymppisiä itsenäisesti asiansa hoitavia asiakkaita ja sitten käy taas tota nuoria, niin eihän heitä voi niinkö käsitellä samalla tavalla. (5)

Saavutettavuus

Puhuttaessa palvelun saavutettavuudesta melkein kaikki haastateltavat mainitsivat monikanavaisuuden. Monikanavaisuus tarkoittaa sitä, että asiakkaalla on käytössään kolme eri kanavaa, jota pitkin hän voi ottaa yhteyttä Nordeaan. Nämä kanavat ovat konttorissa käynti, asiakaspalvelu puhelimen kautta sekä asioiden hoitaminen verkkopankin välityksellä. Asiakkaan asiointia helpottaa se, että hän voi itse valita sen kanavan, mitä kautta hän haluaa asioida. Jonotuksen välttäm-

seen asiakkaan on helppo itse hoitaa muun muassa laskun maksut omassa verkkopankissaan. Haastateltava 3 mainitsi myös, että asiakaspalvelijoilla itsellään on käytössään laaja tukiverkosto, josta voi hädän hetkellä kysyä apua. Verkosto käsittää esimerkiksi lakimiespalvelut ja yhteydet kiinteistövälittäjiin. Heihin voi ottaa yhteyttä, mikäli tarvetta tällaiselle palvelulle tulee. Lakimiespalvelut tulevat esille varsinkin silloin, kun pitää selvittää kuolinpesän asioita tai muita vaikeita asioita.

Se on monikanavaista tänä päivänä. Asiakaspalvelua on yhtälailla, jos asiakas soittaa tai kirjoittaa mulle tai tulee sähköpostia, se on kaikki yhtäkaikki asiakaspalvelua. (1)

No sanotaanko sillee, et mun mielestä se on hyvällä tasolla siinä mielessä, että meillä on tää monikanavaisuus, meillä on hyvät nettiyhteydet, puhelinpankki, asiakaspalvelu... Ja tää verkosto on niinku meillä laaja, meillä on yhteydet välittäjiin, meillä on lakimiespalvelut ja nää että, mä koen et se on hyvä. (3)

Haastattelussa kävi ilmi, että avainasiakkaille on luotu oma kanava, jota pitkin he pääsevät jonon ohi soittaessaan asiakaspalveluun. Avainasiakkaat voivat myös laittaa viestiä verkkopankin kautta suoraan omalle henkilökohtaiselle pankkineuvojalleen. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että avainasiakkaiden yhteydenotto on tehty erittäin helpoksi. Muut asiakkaat joutuvat sitten jonkin verran jonottamaan. Myös avainasiakkaiden asian hoitoon varataan enemmän aikaa kuin muiden ajanvarausasiakkaiden. Henkilökohtaisilla pankkineuvojilla on myös käytössään oma henkilökohtainen puhelinnumero, johon avainasiakkaat voivat soittaa. Toki HPN:t eivät aina kerkeä puhelimeen vastata, mutta siinä tapauksessa puhelu ohjautuu asiakaspalveluun.

Avainasiakkaille niin näille on luotu se etuoikeuskanava tosiaan ja sitten ne on laitettu, et ne saa nopeasti meihin yhteyden ja meille on niinku varattu sitä aikaa heidän kohtaamiseen. (2)
Oma henkilökohtainen puhelinnumero, sitten asiakaspalvelu, sitten verkkopankin kautta saa yhteyttä et tuota, ja kun meille voi jättää-soittopyyntöjä, viestejä, kyllä meitä kiinni saa. (2)

Kohteliaisuus

Hyvän palvelun 10 tekijässä käsitellään henkilöstön ulkoista olemusta kahdessa kohdassa eli kohteliaisuudessa ja fyysisessä ympäristössä. Kaikki haastateltavat mainitsivat ulkoisen olemuksen tärkeyden kysyttäessä kohteliaisuudesta. Ulkoisen olemuksen on oltava siisti, koska se vaikuttaa asiakkaiden luottamukseen pankkia kohtaan, jos asiakaspalvelija on pukeutunut miten sattuu. Haastateltava 3 mainitsi, että ulkoinen olemus on yrityksen käyntikortti, jonka asiakkaat näkevät heti, kun tulevat yritykseen sisään.

Et kyl sun ulkoinen olemus vaikuttaa sitte siihe varsinkin siihen luottettavuuteen, et kyl mun täytyy olla siisti ja asiallinen, et en mä voi tänne tulla pienessä topissa kesähelteillääkään, että ei... (2)

Siis ehottomasti jo se, et kun asiakas tulee tohon infoon, niin se että siinä niinku se on jo heti meidän käyntikortti. (3)

Mun mielestä se on niin, et täällä ollaan siistejä ja fiksuja, sitten vapaa-ajalla puetaan esimerkiksi eritavalla. (5)

Neljä haastateltavaa totesi, että peruskohteliaisuus on yksi tärkeimmistä asioista puhuttaessa kohteliaisuudesta. Peruskohteliaisuuteen kuuluu, että tervehditään, sanotaan kiitos ja anteeksi. Peruskohteliaisuuteen kuuluu myös, että asiakaspalvelijan asenne ei ole heti niin sanotusti huono. Asiakaspalvelija ei voi päättää jo asiakkaan nähtyään, että tuolle en ainakaan anna lainaa. Asiakas nimittäin aistii huonon ilmapiirin.

Mutta kyl semmonen peruskohteliaisuus, päivää ja näkemiin ja anteeks ja kiitos, kuuluu asiaan. (1)

Se on hirveen ratkasevaa just, jos minä olen jo valmiiksi sitä mieltä, kun hän tulee ovesta sisään, että ei tuo kuitenkaan... Ja minä en tuolle kyllä anna lainaa, niin hetihän se haistaa, että jaaha... että häntä ei kuunnella. (1)

Kohteliaisuutta on haastateltavien mielestä asiakkaan kunnioittaminen ja kuunteleminen. Jokaisen asiakaspalvelijan tulisi muistaa, että kaikki ihmiset ovat ar-

vokkaita, vaikka heillä ei olisikaan rahaa kovin paljoa. Asiakkaan kuuntelemista pidettiin myös erittäin tärkeänä arvona. Asiakaspalvelijan tulisikin muistaa, että hän on kuitenkin paikalla asiakasta varten ja hänen toiveensa on kuultava. Ei voi toimia, kuten itse haluaisi, vaan asiakkaan on annettava kertoa oma tahtonsa. Eri asia on kuitenkin sitten se, voidaanko kaikkia asiakkaan toiveita toteuttaa.

Että ihmiset on arvokkaita kaikki, kaikki asiakkaat, vaiikkei niil olis sit hirveesti sitä rahaakaan. (1)

Ensinnäkin et me kuunnellaan sitä asiakasta, et mitä sillä on asiaa. (1)

Et olis se musta aika kauheeta, jos vaikka mää koko ajan puhuisin ja olisin täällä päällepäsmärinä, niin kyl se pitää niinku olla niin, et se asiakas, asiakas on se, ketä varten minä olen täällä. (3)

Viestintä

Tärkeimpänä asiana puhuttaessa viestinnästä nousi asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen yhteisymmärrys. Kolme haastateltavaa piti tärkeänä sitä, että molemmat ymmärtävät toisiaan ja että molemmat ovat ymmärtäneet asiat samalla tavalla. Asiakaspalvelija ei saisi puhua liikaa pankkikieltä, jotta asiakkaan olisi helpompi ymmärtää asia.

Kummatkin ymmärtää toisiaan, et me ei saada puhua liian paljon pankkislängia, koska meillähän on näitä omia termejämme, mitä asiakas ei välttämättä ymmärrä, ja täytyy niinku asettua sen asiakkaan tasolle ja puhua samalla tavalla, niillä sanoilla, et se asiakaskin ymmärtää sen, ja sitten vaikka välillä kysyä, et oletko ymmärtänyt vai haluatko, että täsmennän taikka niinku mä aina sanon, suomennanko... (2)

Mä haluan, että mun asiakas lähtee tyytyväisenä täältä ulos, ja sitten että se on ymmärtänyt, et mistä me on puhuttu. (5)

Haastateltava 4 koki hyvän viestinnän olevan ystävällistä, rauhallista ja kyselevää. Asiakkaan kuunteleminen mainittiin useammassa haastattelussa käsiteltäessä kohteliaisuutta, mutta eräs haastateltava mainitsi tämän viestinnänkin yhteydessä. Sähköisen viestinnän koettiin myös toimivan erittäin hyvin.

No se on... edelleen ystävällinen, rauhallinen, kyselevä, pitää kysyä, muistaa kysyä... (4)

Meillähän on tää sähköinen viestintä esimerkiksi, niin tää toimii mun mielestä tosi hyvin. (3)

Uskottavuus

Uskottavuudeksi miellettiin jokaisen haastateltavan mielestä asian esittäminen vakuuttavasti ja asiantuntevasti. Asiakas ei välttämättä uskalla tehdä ratkaisua tai ostopäätöstä asiakaspalvelijan ollessa itse epäuskottava. Asiakkaan on voitava luottaa siihen, mitä asiakaspalvelija sanoo, ettei hänen tarvitse miettiä vielä jälkikäteenkin, olikohan asia oikeasti noin. Sellaisessa tilanteessa asiakkaalle tulee epävarma olo, ja hän kenties haluaa varmistaa asian vielä jostakin muualta. Asiakkaan on voitava luottaa asiakaspalvelijan ammattitaitoon, varsinkin jos asiakas itse ei ole pankkialan ammattilainen ja tiedä, mitä pankin tuotteet oikeasti pitävät sisällään.

Et se, että kai sit et se on niinku osaa esittää sen vakuuttavasti, rauhallisesti ja tota sillei, että asiantuntevasti. (1)

No kyllähän se tota merkitsee hyvin paljon, että jos sä oot koko ajan epävarma, hapuileva, niin kyllä sille asiakkaalle tulee ihan samalla tavalla semmonen epävarma hapuileva olotila, et voiks tähän luottaa, ja sit se menee kenties kysymään joltakin toiselta, ei se välttämättä uskalla kyllä mitään ratkasua tehdä, jos toinen koko ajan arpoo, et oliko se näin vai oliko se noin, et kyl täytyy olla uskottava ja luotettava. (2)

Et mä en emmi, mitä mää niinku, et kun mä sanon sulle jotain, niin mun ei tarte miettiä, et olikohan se niinku näin ja et mä oon sanojeni takana. (3)

Haastateltavat kokivat uskottavuuteen vaikuttavan myös henkilöstövähennyksiin. Haastateltavien mielestä Nordean imago on tällä hetkellä hyvä, mutta henkilöstövähennysten koettiin vaikuttavan imagoon negatiivisesti. Haastateltavan 2 mielestä varsinkin pienillä paikkakunnilla asiakkaat eivät uskalla luottaa Nordeaan niin paljon kuin ennen, koska palveluja on karsittu. Haastateltavan 4 mielestä

Nordean imago on kuitenkin korkealla ja Nordea on arvostettu yritys niin Suomessa kuin muuallakin. Se, että tehdään henkilöstövähennyksiä ja karsitaan palveluita, vaikuttaa imagoon, mutta ei niin paljoa, että arvostus häviäisi yritystä kohtaan kokonaan.

Varsinkin jos sanotaan pienemmällä paikkakunnilla, niin ei asiakkaat välttämättä uskolla luottaa Nordeaan, että kun niitä palveluja on karsittu, niin isoissa kaupungeissa se on parempi, mut pienemmällä paikkakunnilla se on huonompi. (2)

Just tällä viikolla soitin yhelle mun avainasiakkaalle ja kysyin, että ei olla vuoteen nähnyt, että oisko nyt mittää sitte semmosta, mistä se haluais tulla juttelee ja muuta, niin se sano, että meinasin kyllä vaihtaa syksyllä pankkia ja mä sit aijaa, no minkä takia.. No kun teillä oli niitä henkilöstövähennyksiä... (1)

Varmasti on korkealla, et koen, että on arvostettu yritys Suomessa ja Pohjoismaissa ja muuallakin. (4)

Uskottavuuteen vaikuttaa haastateltava 5:n mielestä myös se, että asiakaspalvelija on oikeasti kiinnostunut asiakkaan asiasta.

Niin mun mielestä sillä on suuri merkitys, että onko se ihan oikeesti kiinnostunu siitä mun asiasta se asiakaspalvelija, niin on hyvin suuri merkitys. (5)

Turvallisuus

Turvallisuudesta puhuttaessa haastateltavien mielipiteet jakautuivat aika paljon. Jokaisella haastateltavalla oli asiasta oma mielipiteensä mutta mitään tiettyä asiaa, joka vaikuttaisi turvallisuuteen eniten, ei noussut esille. Kahden haastateltavan mielestä turvallisuus tarkoittaa varmistamista, ettei asiakkaalle jäänyt mitään epäselväksi ja että pankkipalvelut ovat turvallisia. Esille nousi myös rauhallisen palvelutilanteen merkitys, asiakaspalvelijan oma asenne, luottamuksen luominen, turvalliset järjestelmät ja pankkisalaisuus.

Kerron asiakkaalle, että tää on turvallinen, ja sanotaanko niin, et pääsääntösestihän asiakkaatkin tietää, että miten se on, mutta ei sitä koskaan kuitenkaan niinku liikaa korosta, koska kuitenkin on tätä tämmöstä kalastelua ja muuta niin. (3)

Kertoo, että sun rahat on täällä tallessa ja Nordea on vakavarainen ja näin, että et hyvinhän me ollaan pärjätty. (3)

Mä koen turvallisuuden nyt sitten pankkipalveluiden käytössä lähinnä, et onks ne turvallisia. Kyl mä koen, et tää pankki on antanut itsestään sen kuvan, että meillä kuitenkin on sillä tavalla järjestelmät ja muuta, mitkä on turvallisia. (4)

Empatia

Empatia on tutkimustulosten mukaan tärkeä osa asiakaspalvelua. Asiakaspalvelijan tulee olla empaattinen mutta ei kuitenkaan liian empaattinen. Asiakkaan olisi tunnettava itsensä tärkeäksi ja että häntä kuunnellaan. Empatia on osa asiakassuhteen ylläpitämistä. Asiakaspalvelija kohtaa monia erilaisia asiakkaita päivän kuluessa ja useilla asiakkailla on halu puhua asioista. Varsinkin silloin kun asiakas on kohdannut esimerkiksi surua elämässään, ei asiakaspalvelija voi kylmästi tällaista asiaa ohittaa. Asiakkaat voivat olla millaisella mielellä tahansa, ja asiakaspalvelijan täytyy tämä osata ottaa huomioon. Asiakas huomaa, jos hänen ilonsa tai surunsa ei oikeasti kiinnosta asiakaspalvelijaa. Tällaisissa tapauksissa asiakas saattaa vaihtaa jopa pankkia.

Paljon tärkeämpää kuin sympatia. Eli jos erona on tämä vanha juttu kaivoon putoamisesta. Sympaattinenhan menee sinne kaivon reunalle, et voi voi putositko sinne, mut empaattinen hakee tikkaat ja nostaa sen kaverin pois. Eli keksii asiakkaalle ratkaisuja, joilla hän selviää ongelmista tommosista ongelmista. (1)

Sanotaan nyt jossakin suruvalitteluhetkessäkin, niin kyl siin täytyy se tietty rauhallisuus, murheellisuus ottaa sitten, kun taas jossain iloisessa perhetapahtumassa niin siin täytyy sitte mennä niinku sille onnellisuuden puolelle ja sen iloisuuden puolelle, että kyl se vaikuttaa siihen hetkeen ja tilanteeseen, et kyl se pitää niinku sen tilanteen mukaan se empaattisuus olla mukana sitten siinä ja sitten voi voivotella niitä huonoja hetkiä ja iloita niitä hyviä hetkiä. (2)

Yksi tärkeä osa asiakaspalvelua, koska tässä on monenlaisia tilanteita asiakkailla, puhuvat paljon asioista, et ei voi ihan kylmästi kohdata kaikkia juttuja. (4)

Fyysinen ympäristö

Fyysiseen ympäristöön vaikuttavat kolmen haastateltavan mielestä eniten ympäristön meteli ja rauhattomuus. Metelin koettiin olevan aika ajoin suurta, ja muutama haastateltava oli huolissaan pankkisalaisuuden säilymisestä, koska toisten puhe kuuluu omalle paikalle selvästi. Muita vaikuttavia asioita haastateltava 1:n mielestä olivat toimivat koneet ja ohjelmien luotettavuus. Pankkityötä on vaikea tehdä, mikäli koneet eivät toimi.

Eihän tää oo siis varmaan kaikkein viihtyisin työympäristö työntekijöille eikä asiakkaillekaan, vaan täällä on hirveä hälinä, sitten ei tuu sitä intimiteettiä, eikä varmaan pankkisalaisuudetkin on hiinä ja hiiinä, kun kuuluu hirveän hyvin kaikki ja meteli on kova ja kaikenlaista sakkia ravaa huutamassa ja messuamassa. (1)

Melu on sitten se, minkä ite koen, että välillä kaveri puhuu yli ja myö ootetaan, et kaveri lopettaa puhelun, et voi jatkaa oman asiakkaan kanssa keskustelua. (4)

Fyysinen ympäristö on haastateltavien mielestä vanha mutta persoonallinen kiinteistö, jossa on paljon avaraa tilaa. Toimintaympäristöä pidettiin siistinä, ja turhaa tavaraa ei ole.

Ei välttämättä tietysti niinkö viimisen päälle toimiva, kun on niin vanha, mutta en mä tiä, tässä on jotain persoonallista. (5)

Joo, mun mielestä tää tosiaan on siisti, et tuota on, ei oo semmosta turhaa kamaa, et työpöydät on siistit, konttori on siisti tosiaan. Ja sit tälle hälylle ja metelille, sillehän me ei voida mittään, mut sit et on niinku semmosta kaunista ja rauhallista, että ei oo sitä turhaa tavaraa. (2)

5 POHDINTA

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, millaista on hyvä asiakaspalvelu Nordean henkilökohtaisten pankkineuvojien mielestä ja miten he kehittäisivät sitä. Aihe on ajankohtainen ja jatkuvaa kehitystä vaativa, sillä asiakaspalvelu on tärkeä osa yrityksen päivittäistä toimintaa. Palvelun tulee olla hyvää ja laadukasta, ei pelkästään yrityksen maineen vaan myös sen kannattavuuden kannalta. Hyvään palveluun kuuluu monta eri osa-aluetta, joiden kaikkien täytyy olla kunnossa.

Viime kädessä kuitenkin asiakas päättää sen, onko palvelu hyvää vai huonoa. Hyvä palvelu on kaikkien opittavissa oleva taito. Tärkeintä hyvässä palvelussa on tietää, kuinka ihmiset haluavat itseään kohdeltavan. Palvelutilanteessa asiakkaat haluavat tulla kohdelluksi yksilöinä, joiden tarpeita, ideoita, tunteita ja persoonaa kunnioitetaan. Haasteellista on ymmärtää, kunnioittaa ja toteuttaa asiakkaiden toiveita. (Lahtinen ym. 2007, 38.)

Tutkimuksen teoriaosuudessa käytettiin lähdeaineistona mahdollisimman tuoretta materiaalia, jolla pyrittiin varmistamaan tiedon ajantasaisuus. Tietoa hyvästä asiakaspalvelusta on aika helppoa löytää suomalaisista lähdeaineista, mutta tässä opinnäytetyössä kansainvälinen lähdeaineisto jäi vähäiseksi. Työn rajaaminen ei tuottanut vaikeuksia, koska aiheena hyvä asiakaspalvelu on selkeä. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sen vuoksi, että aiheesta haluttiin syvempää tietoa pintapuolisen tarkastelun sijasta. Tutkimusmenetelmänä kvalitatiivinen menetelmä sopi tähän työhön hyvin, sillä näin tutkija saattoi tehdä tarkentavia kysymyksiä haastatteluissa, ja siten väärinymmärryksen mahdollisuus pienentyi. Tutkimusmenetelmä oli mielenkiintoinen vaikkakin hyvin työläs toteuttaa. Kaikkein työläin vaihe oli haastattelujen tekeminen ja sen jälkeen niiden litteroiminen. Toki myös teoreettisen pohjan keräämiseen meni aikaa. Tämä menetelmä oli kuitenkin runsaasta työmäärästä huolimatta palkitseva, varsinkin koska kvantitatiivisella tutkimuslomakkeella ei aiheesta varmaankaan olisi saatu näin paljon tietoa. Tässä yhteydessä on kuitenkin syytä huomata, että tämä menetelmä on tulkintaan perustuva, eikä ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa tulkintaa aiheesta.

Opinnäytetyön tutkimuksellisessa osassa haastateltiin viittä henkilökohtaista pankkineuvojaa. Teemahaastattelun perusteella selvitettiin heidän tietämystään hyvästä asiakaspalvelusta ja siitä, miten sitä tulisi kehittää. Haastateltavia valittaessa huomiota kiinnitettiin erityisesti siihen, että haastateltavilla on riittävä kokemus asiakaspalvelutyöstä. Tämä toteutui mainiosti, sillä kaikki viisi haastateltavaa ovat olleet pankissa töissä yli 25 vuotta. Kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset ja tutkimustulokset perustuvat ainoastaan heidän mielipiteisiinsä. Tutkimuksen tekijä ei vaikuttanut vastauksiin millään tavalla, vaikka tutkimuksen tekemisessä vaikeaa oli se, että omia mielipiteitä ei saanut tuoda esille, ja se, että tutkija ei itse saisi ohjata keskustelua. Haastattelutilanteissa tutkimuksen tekijä pyrki olemaan neutraali ja reagoimatta vastauksiin. Joskus tämä kuitenkin oli aika haastavaa, sillä olisi tehnyt mieli sanoa oma mielipide. Se, että oma mielipide pystyttiin olemaan ilmaisematta, on yksi merkki tutkimuksen luotettavuudesta. Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin lisäämään myös mahdollisimman tarkalla raportoinnilla. Haastatteluissa on kuitenkin aina vaarana väärintymmärryksen mahdollisuus ja se, että haastattelija johdattelee haastateltavaa halutun vastauksen suuntaan. Vielä kattavamman tutkimuksesta olisi voinut saada kysymällä enemmän syventäviä kysymyksiä.

Aineiston analyysi tehtiin luokittelemalla saatuja vastauksia teemoittain. Kun vastauksia pelkistetään ja yhdistellään samankaltaisia vastauksia, on aina väärintymmärryksen mahdollisuus olemassa. Kaiken kaikkiaan tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, ja tutkimuksella saatiin vastaukset kaikkiin tutkimusongelmiin. Tutkimustulokset kartoittavat hyvin yrityksen tämän hetkisen tilanteen hyvän asiakaspalvelun osalta. Haastateltavien määrä oli pieni, mutta haastattelujen perusteella voidaan tulla johtopäätökseen, että henkilökunta on pääsääntöisesti tietoinen, mitä hyvä asiakaspalvelu pitää sisällään. Haastateltavien mielestä hyvä asiakaspalvelu muodostuu luottamuksesta, kiireettömyydestä, asiakkaan kuuntelemisesta, ympäristöstä ja siitä, että asiakas saa enemmän kuin on tullut hakemaan. Tulosten perusteella haastateltavilla on hyvä käsitys siitä, mitä hyvä palvelu finanssialalla tarkoittaa, sillä Ylikosken ja muiden (2006, 65) mukaan juuri näistä asioista muodostuu hyvä palvelu. Näiden seikkojen lisäksi Ylikoski ja muut mainitsevat hyvään palveluun kuuluvan palvelun ammatillisuuden, asiak-

kaan kunnioittamisen ja sen, että asiakaspalvelija kertoo oma-aloitteisesti eri mahdollisuuksista ja vaihtoehtoista, joita hänen kannattaisi harkita.

Tässä tutkimuksessa kartoitettiin työntekijöiden mielipiteitä hyvästä asiakaspalvelusta. Jatkotutkimusta ajatellen voisi olla mielenkiintoista kuulla asiasta myös asiakkaiden mielipide; kokevatko he hyvän asiakaspalvelun samalla tavalla ja olisiko heillä minkälaisia kehitysehdotuksia antaa Nordealle. Kiinnostavaa olisi myös tutkia esimiesten ja Nordean johdon kokemuksia hyvästä palvelusta ja vertailla näitä tutkimuksia keskenään.

Tämän opinnäytetyön tekeminen lähti omasta kiinnostuksesta asiakaspalveluun ja on vaikuttanut paljon ajatuksiini asiakaspalvelua kohtaan. Asiakaspalvelijan ammatissa kohtaa joka päivä useita asiakaskontakteja, ja niiden läpivieminen vaatii taitoa ja kokemusta. Asiakaspalvelijan on oltava hyvä ihmissuhdetaitojen hallitsija, sillä se, että tietää paljon teknisiä termejä, ei aina riitä. Täytyy osata myös kuunnella ja tulkita asiakasta oikein. Hyväksi asiakaspalvelijaksi ei tulla hetkessä vaan kokemuksen ja erehdyksen kautta. Täytyy vain jaksaa mennä eteenpäin ja ottaa opiksi asiakaskohtaamisista, sillä aina voi oppia uutta.

Kehitysehdotukset

Tutkimustulosten mukaan asiakaspalvelun taso vaikuttaa olevan kohdallaan Nordeassa. Haastateltavat antavat Nordean Jyväskylän konttorin yleiselle ilmapiirille arvosanaksi 8,3. Kehittämiskohteiksi nousee neljä pääkohtaa, jotka ovat päivittäispalveluiden ruuhkat, henkilökunnan vähäinen määrä, ympäristön meteli ja sähköistä kanavaa pitkin tulleen asiakkaan asian hoitaminen. Henkilökunnan vähäinen määrä linkittyy päivittäispalveluiden ruuhkiin, sillä haastateltavat kokevat, että avainasiakkailla asiat ovat pääsääntöisesti hyvin mutta päivittäispalveluiden ruuhkat koetaan stressaaviksi henkilökunnan määrän takia. HPN:t eivät ole työssä päivittäispalveluasiakkaiden kanssa mutta nostavat silti esille tämän asian, koska ruuhkat vaikuttavat myös henkilökunnan ilmapiiriin.

Ympäristön metelin vaikutusta käsiteltiin erikseen 4. osiossa fyysisen ympäristön alla. Haastateltavien mielestä ympäristön meteli vaikutus on suuri, ja tähän haluttaisiin parannusta. Avainasiakkaiden asioimisrauhaa on koitettu suojella erilaisilla sermeillä, mutta haastateltavat kokivat, että muiden äänet kuuluvat kuitenkin omalle paikalle. Esimerkiksi pankkisalaisuudesta oltiin tässä yhteydessä huolissaan. Haastateltavat eivät erikseen osanneet mainita, millä keinoin ympäristön meteliä voisi pienentää nykyisissä tiloissa. Olisi hyvä, jos äänieristystä saataisiin jollakin tavalla parannettua.

Viimeisenä kehitysehdotuksena nousi esille niin sanottu sähköisen asiakkaan palveleminen. Asiakkaita tulee monia kanavia pitkin, ei pelkästään ajanvarauksella. Avainasiakkaat voivat ottaa yhteyttä sähköpostin, soittopyynnön ja verkkopankin kautta. Haastateltava 5 kiinnittäisikin huomiota enemmän aikataulutukseen, jotta myös sähköistä kanavaa pitkin tulleen asiakkaan asioiden hoitamiselle jäisi aikaa.

LÄHTEET

- Avaintietoja ja -lukuja. 2011. Nordea Pankin verkkosivut. Viitattu 27.10.2011.
<http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Avaintietoja+Nordeasta/Avaintietoja+ja+lukuja/831102.html>.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: Wsbookwell.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.
- Juvonen, J. 2011. Henkilökohtaisen palveluneuvojan sijoitusosaaminen. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma, yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Viitattu 27.10.2011.
<https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/33524/Opinnaytetyo%20JANNE%20JUVONEN.pdf?sequence=1>.
- Kananen, J. 2008. Kvali, kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: yliopistopaino.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Korkeamäki, A., Pulkkinen, I. & Selinheimo, R. 2000. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell.
- Kuukkanen, M. & Nieminen, E. 2010. Hyvän palvelun tuottaman Vau-kokemuksen tunnistaminen asiakastyytyväisyyttä kehittäjänä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma, yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Viitattu 7.12.2011.
[Http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/25150/Kuukkanen_Mira_Nieminen_Eeppi.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/25150/Kuukkanen_Mira_Nieminen_Eeppi.pdf?sequence=1).
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Gummerus.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2007. Markkinoinnin perusteet. Toinen painos. Tampere: Avaintulos.
- Lepola, R., Pulkkinen, I., Selinheimo, R. & Sulkanen, L. 1995. Optio asiakaspalvelu. Porvoo: WSOY.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Hämeenlinna: Karisto.
- Marckwort, R. & Marckwort, A. 2011. Ole hyvä asiakaspalvelija vaativissa tilanteissa. Helsinki: yrityskirjat.

Okkonen, K. 2011. Saitko surkeaa palvelua? Tästä se johtuu. Taloussanomat 11.10.2011. Viitattu 29.11.2011.

[Http://www.taloussanomat.fi/palvelut/2011/10/11/saitko-surkeaa-palvelua-tasta-se-johtuu/201114409/12?ref=ise](http://www.taloussanomat.fi/palvelut/2011/10/11/saitko-surkeaa-palvelua-tasta-se-johtuu/201114409/12?ref=ise).

Romppanen, E. 2009. Asiakaspalvelu avaimena ostopäätökseen. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma, markkinoinnin ja kansainvälisten liiketoimintojen suuntautumisvaihtoehto. Viitattu 7.12.2011.

[Http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/2616/Romppanen_Elina.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/2616/Romppanen_Elina.pdf?sequence=1).

Rissanen, T. 2005. Hyvä palvelu. Vaasa: kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar.

Rubanovitsch, M., Aalto, E. 2007. Myy enemmän, myy paremmin. Porvoo: WS Bookwell.

Santonen, P. 1996. Palvele ja markkinoi. Hämeenlinna: Karisto.

Tehtävä, visio ja arvot. 2011. Nordea Pankin verkkosivut. Viitattu

27.10.2011.<http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Teht%C3%A4v%C3%A4+visio+ja+arvot/59652.html>.

Tietoa Nordeasta. 2011. Nordea pankin verkkosivut. Viitattu 27.10.2011.

<http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/54782.html>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uud. p. Jyväskylä: Gummerus.

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna: Karisto.

Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla. 2. uud. p. Vammala: Vammalan kirjapaino.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas. 2. uud. p. Keuruu: Otava.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

Alkukysymyksiä, johdattelua aiheeseen

- Mikä sai sinut hakeutumaan töihin asiakaspalvelualalle?
- Millainen asiakaspalvelija koet olevasi?
- Miten pyrit kehittämään asiakaspalvelutaitojasi?
- Kuvittele itsesi työpaikkahaastattelussa: mikä on paras osaamisesi?
- Missä olet työssäsi onnistunut?
- Missä olet työssäsi epäonnistunut?

Palvelun laatu

- Mistä hyvä asiakaspalvelu mielestäsi muodostuu?
- Mitä ymmärrät seuraavilla käsitteillä? Laatu, asiakaspalvelu, asiakastyytyväisyys
- Millaisena koet asiakaspalvelun laadun Nordeassa?
- Kuvaile Nordean asiakaspalveluhenkisyyden tasoa?
- Kuinka suureksi koet asiakkaan odotusten merkityksen palvelun laadusta?
- Mitä parannettavaa on mielestäsi omassa tai Nordean asiakaspalvelussa?
 - Jos on, miten pyrkisit tai pyrit parantamaan Nordean asiakaspalvelun laatua?
- Vallitseeko työntekijöiden keskuudessa hyvä yhteishenki?

1. Luotettavuus

- Mitä mielestäsi tarkoittaa palvelun luotettavuus? (johdonmukaista ja virheetöntä, lupaukset pidetään ja palvelu suoritetaan oikein jo ensimmäisellä kerralla)
- Kuinka tärkeänä pidät luottamuksellisuutta asiakaspalvelutilanteessa?
- Miten itse pidät luottamuksellisuutta yllä asiakaspalvelutilanteessa?
- Tarjotaanko asiakkaille jo heti ensimmäisellä kerralla täsmällistä ja virheetöntä palvelua?
- Pidätkö tärkeänä tehdä asiakkaan kanssa sovitut asiat siinä ajassa, jossa olet luvannut asian tehdä?

2. Palvelualttius, reagointialttius

- Koetko, että palveluilmapiirillä on suuri vaikutus asiakkaiden kokemukseen hyvästä palvelusta?
- Mikä merkitys asiakastytytyväsyydellä on sinulle?

3. Pätevyys ja ammattitaito

- Mistä syntyy pätevyys?
- Mitä on hyvä ammattitaito?
- Kehitetäänkö työntekijöiden osaamista riittävästi?

4. Saavutettavuus

- Koetko, että palvelun saavutettavuus on hyvä? (helppo yhteydenotto, asiakas ei joudu odottamaan palvelua kohtuuttoman kauan tai etsimään sopivaa yhteydenottokanavaa, asiat hoidetaan kerralla kuntoon)

5. Kohteliaisuus

- Minkälaisen merkityksen annat kohteliaisuudelle?
- Millaisen merkityksen annat asiakkaan kuuntelemiselle ja kunnioittamiselle?

6. Viestintä

- Millaista on hyvä viestintä asiakkaan ja pankkivirkailijan välillä?

7. Uskottavuus, vakuuttavuus

- Minkälaisen merkityksen annat asiakaspalvelijan osaamiselle? (Osaa vastata asiakkaiden kysymyksiin)
- Mitä on vakuuttavuus asiakaspalvelussa?
- Millaisen merkityksen annat vakuuttamiselle asiakaspalvelussa?
- Minkälaisena koet Nordean imagon?
- Tiedätkö, mitkä ovat Nordean arvot?
- Miten varmistat asiakaspalvelutilanteessa, että Nordean arvot toteutuvat?

8. Turvallisuus

- Miten varmistat, että asiakas luottaa Nordeaan ja tuntee olonsa turvallisiksi?

9. Empatia

- Kuinka tärkeänä pidät empatiaa asiakaspalvelutilanteessa?

10. Konkreettinen ympäristö ja olemus

- Millaisena koet konttorin konkreettisen ympäristön? (toimitilat, laitteet, materiaalit)?
- Millaisen arvosanan antaisit Nordean konttorin yleiselle ilmapiirille?
- Kuinka tärkeänä koet, että asiakaspalvelijoiden ulkoinen olemus on siisti?